



Työterveyslaitos



Organisaatioiden rekrytointikäytännöt

Kyselytulokset syksyltä 2009, yhteenveto
Työterveyslaitos ja HENRY ry

Kirsi Junnila ja Laura Honkaniemi
1.3.2010
Työterveyslaitos
Helsinki

Työterveyslaitos
Topeliuksenkatu 41 a A, 00250 Helsinki
puh. 030 4741, faksi 030 474 2779

Tämän asiakirjan osittainen julkaiseminen on sallittu vain Työterveyslaitoksen luvalla.

Sisällysluettelo

Kyselyn tavoite	3
Toteutus ja vastaajat	3
Rekryointitarpeet.....	5
Rekryointisuunnitelma	5
Avoimet työpaikat.....	5
Työntekijöiden saatavuus	6
Tehtävät, joihin on helppo saada hakijoita	7
Tehtävät, joihin on vaikea saada hakijoita	8
Taantuman vaikutus rekryointeihin	9
Tulevaisuuden rekryointitarpeet.....	10
Tulevaisuuden rekryointihaasteet.....	10
Työnhakijoilta odotettavat kompetenssit	13
Työnhakijoiden odotukset.....	14
Yhteistyökumppaneiden käyttö rekryoinneissa.....	16
Henkilöstövuokraus	17
Kokonaisrekryointi	17
Suorahaku.....	18
Soveltuvuusarviointi	18
Sytä asiantuntija-avun käyttämiseen ja käyttämättä jättämiseen	19
Valintaprosessi.....	21
Sähköinen rekryointijärjestelmä	21
Työhaastattelujen kesto	22
Ehdokkaille tiedottaminen	22
Osaaminen rekryoinnin eri vaiheissa.....	23
Rekryoinnin onnistumisen arviointi.....	24
Rekryoinnin onnistuminen	24
Uuden työntekijän työmenestyksen seuraaminen.....	25
Epäonnistuneet rekryoinnit	26
Rekryoinnin epäonnistumisen syyt	28
Lähtöselvitys.....	30
Rekryoinnin hyvät käytännöt.....	31
Sisäisen HR:n aktiivinen rooli	31
Esimiehen / johdon aktiivinen rooli	31
Työsimulaatiot ja muut työkalut	32
Useita haastatteluja / haastattelijoita	32
Soveltuvuusarvioinnin käyttö	32
Sähköinen rekryointijärjestelmä	33
Opiskelijoiden rekryointi.....	33
Perehdytys	34
Muut	34
Tiivistelmä.....	35

Kyselyn toteuttajat

Työterveyslaitos

Työterveyslaitos on tutkimus- ja asiantuntijalaitos, joka edistää työn terveellisyttä ja turvallisuutta sekä työntekijöiden hyvinvointia. Työterveyslaitos etsii ratkaisuja asiakkaitensa ja työelämän tarpeisiin tutkimuksen, koulutuksen, asiantuntijapalveluiden ja tiedonvälityksen keinoin. Tavoitteemme on, että työn tekeminen on terveellistä ja turvallista koko työuran ajan. Työolot ja työ edistävät terveyttä ja toimintakykyä, eivät vaaranna niitä.

Sosiaali- ja terveysministeriön hallinnonalaan kuuluva Työterveyslaitos toimii kuudella paikkakunnalla. Päätoimipiste on Helsingissä. Laitos on perustettu 1945. Vakinaisen henkilöstön määrä on noin 600, projekteissa työskentelee lisäksi n. 200 henkilöä.

Henkilöstöjohton ryhmä - HENRY ry

Henkilöstöjohton ryhmä - HENRY ry on yritysten ja yhteisöjen henkilöstön johtamisesta ja kehittämisestä vastaavien henkilöiden yhdistys. HENRYssä on noin 2800 jäsentä, jotka työskentelevät teollisuus- ja palveluyrityksissä, julkishallinnon organisaatioissa sekä alan koulutuksen ja tutkimuksen parissa.

Toiminnan tarkoituksena on edistää jäsenten ammattitaitoa ja mahdollisuuksia keskinäiseen vuorovaikutukseen ja verkottumiseen. HENRY on työelämän ja henkilöstöjohtamisen tiedon välittäjä sekä alan kehittäjä, vaikuttaja ja asiantuntija. Yhdistys toimii aktiivisesti pääkaupunkiseudulla ja suurimmissä kaupungeissa ympäri Suomen. Myös kansainvälinen yhteistyöverkosto on laaja.

Kyselyn tavoite

Kyselyn tavoitteena oli selvittää suomalaisten organisaatioiden rekryointitarpeita ja käytäntöjä. Rekryointitarpeiden osalta kyselyssä kartoitettiin mm. työntekijöiden saatavuutta, tulevaisuuden rekryointitarpeita ja haasteita sekä millaista osaamista/millaisia kompetensseja organisaatiot tarvitsevat nyt ja tulevaisuudessa.

Yhtenä tavoitteena oli kartoittaa rekryoinneissa onnistumista sekä niihin vaikuttavia tekijöitä. Kyselyn tuloksista pyrittiin saamaan organisaatioita hyödyttävää tietoa kysymällä rekryoinnin hyvistä käytännöistä, jotta muut organisaatiot voivat saada ideoita sovellettavaksi omiin organisaatioihinsa. Lisäksi selvitettiin mm. yhteistyökumppaneiden käytön laajuutta rekryoinneissa.

Kysely toteutettiin taloudellisen taantuman aikana, mistä syystä kyselyssä yhtenä tarkastelun kohteena oli taantuman vaikutus rekryointiin.

Toteutus ja vastaajat

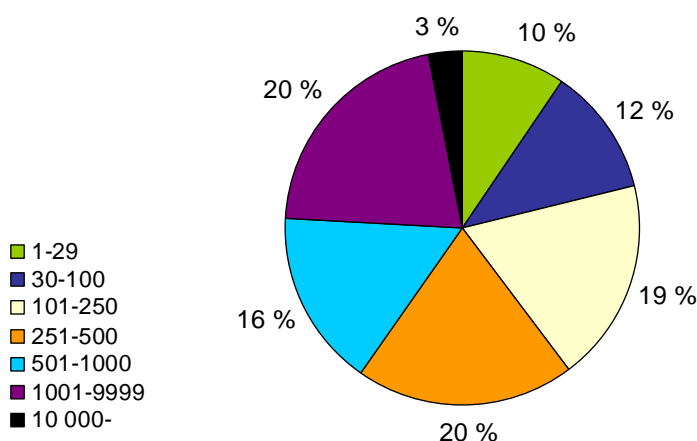
Kysely toteutettiin sähköisesti, Internet-kyselynä. HENRY toimitti vastaajille kyselykutsut, joissa oli selostettu kyselyn tarkoitus ja tavoitteet. Linkki kyselylomakkeeseen oli kutsun mukana. Kutsut lähetettiin 1689 henkilölle HENRYn osoiterekisterissä. Kysely suunnattiin lähinnä organisaatioiden HR-johdolle ja HR-asiantuntijoille. Kysely toteutettiin lokakuussa 2009. Vastausaikaa oli lähes neljä viikkoa. Vastauksia kertyi yhteensä 199, vastausprosentti oli 12.

Asemakseen lähes puolet vastaajista ilmoitti HR-johdon (46%), toinen suuri vastaajaryhmä oli HR-asiantuntijat (39%). Pienemmät ryhmät muodostuivat muusta johdosta (11%) ja muista asiantuntijoista (4%).

Kaksi kolmasosaa vastaajista työskenteli kotimaassa toimivassa organisaatiossa (63%). Seuraavaksi suurin ryhmä oli globaalit yritykset (23%). Pienempiä ryhmiä olivat Pohjoismaissa toimivat organisaatiot (4%) ja Euroopassa toimivat organisaatiot (10%).

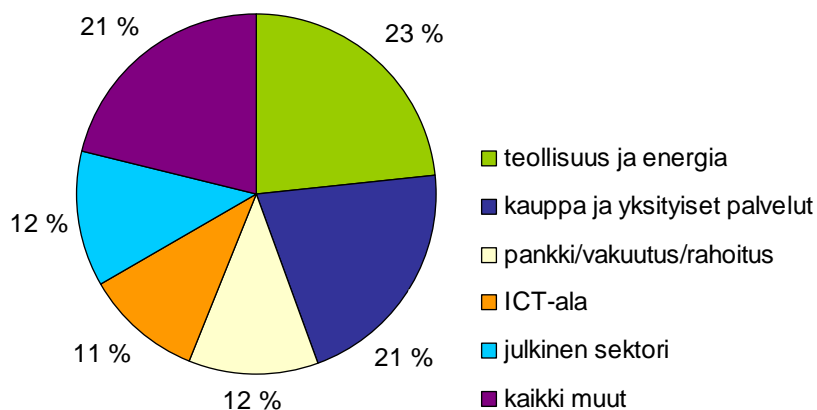
Vastaajat edustivat erikokoisia organisaatioita. Kyselyssä oli kysytty henkilöstömäärää nimenomaan Suomessa, sillä haluttiin saada kuva paikallisista henkilöstökäytännöistä. Kuvasta 1 nähdään, että alle 30 hengen organisaatiot muodostivat aineistosta 10%. Suuria yli 10 000 henkilön organisaatioita oli mukana vain 6 kappaletta (3%). Muut kokoluokat olivat aineistossa edustettuina melko tasaisesti.

Kuva 1. Organisaation henkilöstömäärä Suomessa (n=199).



Vastaajat työskentelivät eri toimialoja edustavissa organisaatioissa. Kuvasta 2 nähdään, että suurimmat toimialaryhmät olivat teollisuus ja energia (23%) sekä kauppa ja yksityiset palvelut (21%).

Kuva 2. Vastaajien organisaation toimiala (n=198).



Rekryointitarpeet

Rekryointisuunnitelma

Aluksi vastaajilta kysyttiin tehdäänkö organisaatiossa vuosittainen rekryointisuunnitelma. Vastaajien työpaikoista 48,5 %:ssa se tehdään. Yleisintä rekryointisuunnitelman tekeminen on pankki-/vakuutus-/rahoitusalla, jossa 70%:ssa tämän aineiston organisaatioista tehdään rekryointisuunnitelma. Harvimminkin rekryointisuunnitelma tehdään kaupan ja yksityisten palveluiden sektorilla (32 % tämän aineiston vastaajista).

On huomattava, että rekryointisuunnitelman tekeminen on yleisintä suurissa organisaatioissa ja harvinaisinta aivan pienissä organisaatioissa. Pienistä organisaatioista moni toimii juuri kaupan ja yksityisten palveluiden sektorilla.

Avoimet työpaikat

Vastaajilta kysyttiin kuinka monta avointa työpaikkaa tai rekryointia heidän organisaatiossaan on ollut viimeisen kahden vuoden aikana yhteensä (pl. kesätyöpaikat, mukaan lukien sijaisuudet). Suurin osa vastaajista (60 %) ilmoitti, että heidän organisaatiossaan oli ollut kymmeniä avoimia työpaikkoja viimeisen kahden vuoden aikana. Ainoastaan kahdessa organisaatiossa ei ollut yhtään avointa paikkaa viimeisen 2 vuoden aikana. Nämä olivat alle 30 hengen organisaatioita. Korkeintaan 10 avointa paikkaa oli ollut joka neljännessä organisaatiossa (24 %). Satoja avoimia paikkoja oli ollut 12%:ssa organisaatioista.

Luonnollisesti avointen työpaikkojen määrä oli yhteydessä organisaation kokoon, mutta aineistosta löytyi muutama alle 500 hengen organisaatio, joissa oli ollut satoja paikkoja auki kahden viime vuoden aikana, ja toisaalta tuhansien henkilöiden organisaatioita, joissa avointen työpaikkojen määrä mitattiin kymmenissä – vaihtelua siis löytyi. Avoimet työpaikat eivät painottuneet erityisesti millekään tietylle toimialalle.

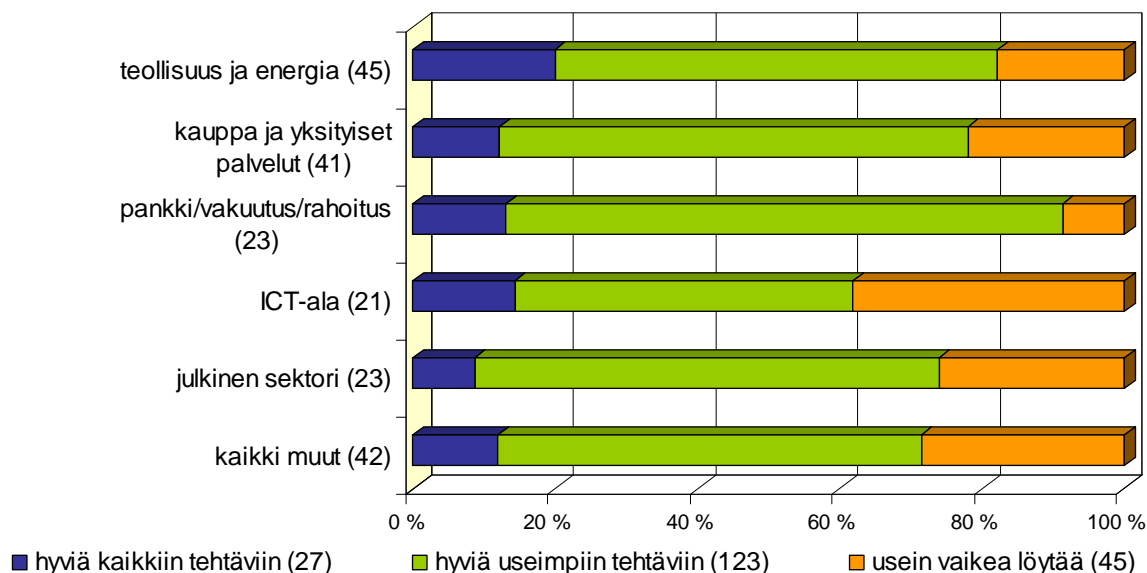
Työntekijöiden saatavuus

Vastaajia pyydettiin kuvaamaan sopivien hakijoiden saatavuutta organisaation rekrytoinneissa viimeisen kahden vuoden aikana. Suurin osa (63%) vastaajista valitsi vaihtoehdon "Hyviä hakijoita useimpiin tehtäviin". Seuraavaksi suosituin vaihtoehto oli "Useissa rekrytoinneissa ollut vaikea löytää sopivaa työntekijää" (23%). Kolmas vaihtoehto "Hyviä hakijoita kaikkiin tehtäviin" kuvasi tilannetta 14%:lla vastaajista.

Työntekijöiden saatavuutta tarkasteltiin myös toimialan mukaan. Kaikilla toimialoilla oli organisaatioita, joiden oli helppo saada hyviä hakijoita kaikkiin tehtäviin, ja myös organisaatioita joilla oli usein vaikeuksia hyvien hakijoiden löytämisessä.

Suhteellisesti ottaen kaikkein hankalinta oli ICT-alalla, jossa lähes 40 % vastaajista oli kokenut hyvien ehdokkaiden löytämisen vaikeaksi. Tyytyväisimpiä oltiin teollisuuden ja energian toimialalla, jossa 20 % vastaajista kertoi kaikkiin tehtäviin olleen hyviä hakijoita, sekä pankki-/vakuutus-/rahoitus –alalla, jossa oli melko harvoin vaikeuksia löytää hyviä hakijoita. (Kuva 3)

Kuva 3. Työntekijöiden saatavuus toimialoittain (n=195, suluissa vastaajien lukumäärä).



Tehtävät, joihin on helppo saada hakijoita

Vastaajilta kysyttiin millaisiin tehtäviin on helppo saada hakijoita. Yhteensä 167 vastaajaa otti kantaa kysymykseen. Seuraavat kolme tehtävää/tehtäväluokkaa saivat eniten mainintoja.

1. Asiantuntijat, erityisesti juniortaso (48 % vastaajista)
2. Toimisto- ja assistenttitehtävät (26 % vastaajista)
3. Taloushallinnon tehtävät (19 % vastaajista)

Toimialoittain löytyy jonkin verran eroja (ks. Taulukko 1).

- Teollisuuden ja energian toimialalla nähdään henkilöstön saanti suoritaviin tehtäviin helpoimpana muihin toimialoihin verrattuna.
- Kaupan ja yksityisten palvelujen osalta näyttää taloushallinnon tehtäviin olevan vielä helpompaa saada hakijoita kuin muilla toimialoilla.
- Pankki-, vakuutus- ja rahoitusaloilla näyttää toimihenkilöiden löytäminen suhteellisen helpolta, samoin ICT-henkilöstön löytäminen on muihin toimialoihin verrattua helpompaa.
- ICT- alalla myyntihenkilöiden löytäminen on muita helpompaa.
- Julkisella sektorilla puolestaan esimiesten löytyminen on toimialoista helpointa (yhdessä muiden toimialojen kanssa). Lisäksi julkisella sektorilla opettajien löytämisen helpouden mainitsi 15 prosenttia vastaajista.

Taulukko 1. Tehtävät, joihin on helppo saada hakijoita, vertailu toimialojen kesken. Prosentuaalinen osuus vastaajien maininnoista toimialoittain. Suluissa ilmaistuna maininnan yleisyysjärjestys, (n=167). Yksi vastaajista ei maininnut millä toimialalla työskentelee.

Tehtävät	Kaikki vastaajat (n=167)	Teollisuus ja energia (n=39)	Kauppa ja yksit. palvelut (n=32)	Pankki, vakuutus, rahoitus (n=22)	ICT (n=20)	Julkinen sektori (n=20)	Muut toimialat (n=33)
Asiantuntijat	48 (1)	44 (1)	41 (1)	64 (1)	45 (1)	60 (1)	45 (1)
Assistentit/sihteerit	26 (2)	21 (2)	13 (5-6)	14 (4-6)	15 (3-4)	55 (2)	21 (2)
Taloushallinto	19 (3)	3 (9)	34 (2)	18 (3)	15 (3-4)	5 (5-7)	18 (3)
Myynti	13 (4)	8 (6-7)	19 (4)	14 (4-6)	30 (2)	0	12 (6)
Suorittava taso	11 (5)	18 (3)	13 (5-6)	5 (7)	0	10 (4)	15 (4-5)
Esimiehet/ johto	9 (6-7)	8 (6-7)	13 (5-6)	0	0	15 (3)	15 (4-5)
Toimihenkilöt	9 (6-7)	5 (8)	6 (8-9)	27 (2)	10 (5)	5 (5-7)	6 (8)
IT-tehtävät	8 (8)	10 (4-5)	6 (8-9)	14 (4-6)	5 (6-7)	0	9 (7)
Markkinointi	6 (9)	10 (4-5)	9 (7)	0	5 (6-7)	5 (5-7)	3 (9)

Tehtävät, joihin on vaikea saada hakijoita

Vastaajilta tiedusteltiin myös mihin tehtäviin on vaikea löytää sopivaa hakijaa. Yhteensä 168 vastaajaa otti kantaa kysymykseen. Seuraavat kolme tehtävää/tehtäväluokkaa saivat eniten mainintoja.

1. Asiantuntijat, usein erityisasiantuntijat, kokeneet osaajat 43 %
2. ICT-alan tehtävät 19 %
3. Esimies- ja johtotehtävät 18 %

Muita yli 10 % mainintoja saaneet tehtävät olivat: myyntitehtävät (mm huippumyyjät), suorittavat tehtävät ja taloushallinnon tehtävät 11 %.

Toimialoittain tarkasteltuna löytyy jossain määrin eroja. Tarkemmat tiedot selviävät taulukosta 2.

- Teollisuuden ja energian osalta asiantuntijoiden saatavuus on kaikkein hankalinta. Lisäksi teknisiin tehtäviin on melko vaikea saada hakijoita (24% vastaajista), kun muilla toimialoilla ei ole tästä lainkaan mainintoja.
- Kaupan ja yksityisten palvelujen osalta myynnin tehtäviin ja suorittaviin tehtäviin arvioitiin olevan muita vaikeampaa saada sopivia hakijoita.
- Pankki-, vakuutus- ja rahoitusalaalla kuvattiin toimihenkilöiden löytämisen olevan suhteellisen vaikeaa.
- Julkisella sektorilla oli useita mainintoja lääkäreiden, sairaanhoitajien ja muiden hoitoalan henkilöiden osalta. Sen sijaan ei lainkaan mainintoja esim. taloushallinnon tehtävien osalta.

Taulukko 2. Tehtävät, joihin vaikea saada hakijoita.

Prosentuaalinen määrä vastaajista, suluissa kuvattu maininnan yleisyysjärjestys, (n=168).

Tehtävät	Kaikki vastaajat (n=168)	Teollisuus ja energia (n= 38)	Kauppa ja yksit. palvelut (n= 33)	Pankki, vakuutus, rahoitus (n=21)	ICT (n=20)	Julkinen sektori (n=21)	Muut toimialat (n=35)
Asiantuntijat	43 (1)	58 (1)	33 (1)	33 (1)	40 (1)	52 (1)	40 (1)
ICT	19 (2)	13 (4-5)	12 (5-6)	14 (4-5)	30 (2)	29 (2)	23 (2)
Esimiehet/ johto	18 (3)	26 (2)	18 (4)	19 (2-3)	20 (3-4)	19 (3)	6 (5-6)
Myynti	12 (4)	5 (7)	24 (2-3)	0	20 (3-4)	0	9 (3-4)
Suorittavat työt	11 (5-6)	11 (6)	24 (2-3)	10 (6)	10 (6-7)	0	6 (5-6)
Taloushallinto	11 (5-6)	13 (4-5)	12 (5-6)	14 (4-5)	15 (5)	0	9 (3-4)
Toimihenkilöt	7 (7)	0	6 (7)	19 (2-3)	10 (6-7)	10 (4)	3 (7-9)
Tekniset	5 (8)	24 (3)	0	0	0	0	0

Taantuman vaikutus rekrytointeihin

Vastaajilta kysyttiin kuinka taantuma on vaikuttanut rekrytointeihin. 177 henkilöä vastasi avokysymykseen. Vastaajista 83 % kuvasi taantuman vaikuttaneen rekrytointeihin, toisin sanoen 17 % oli sitä mieltä, ettei taantumalla ole ollut vaikutusta. Yleisin muutos on ollut rekrytointimäärän vähentyminen.

Avovastaukset on luokiteltu, eniten mainintoja saaneet vaikutukset on esitetty yleisyysjärjestyksessä, ohessa myös esimerkkejä vastauksista:

Rekrytointien määrä on vähentynyt (54 % vastaajista)

Yli puolet vastaajista kuvasi taantuman vähentäneen rekrytointeja. Osalla organisaatioista oli osittainen tai täydellinen rekrytointikielto. Rekrytointeja on suuressa osassa organisaatioita toteutettu entistä perustellummin ja harkitummin.

"Lisää henkilöstöä ei rekrytoida. Rekrytoinnit koskevat ainoastaan vapautuvien paikkojen täyttämistä, joista myös osa jätetään kokonaan täyttämättä."

"Rekrytoinnit ovat taantuman ja valtiohallinnon tuottavuusohjelman vuoksi vähentyneet merkittävästi."

"Rekrytointeja harkitaan entistä tarkemmin, osittainen rekrytointikielto."

Muutoksia on tehty sisäisissä prosesseissa (19 %)

Lähes viidesosa vastaajista ilmaisi muutoksia tapahtuneen rekrytointiin liittyen organisaation sisäisissä prosesseissa, kuten rekrytointilupakäytännöissä ja koeajan seurannassa.

"Täyttölupakäytäntö otettu käyttöön, tehtäviä jätetään täyttämättä ja tehtäviä yhdistellään."

"Pyydetty lupa rekrytointiin HR:stä, oltava siis paremmin perusteltu, miksi rekrytointi on tarpeen."

"Valikoimme entistä tarkemmin, koeajan seuranta on tiivistä."

Saatu enemmän hakijoita (15 %)

Osa vastaajista toi esiin hakijoiden lisääntymisen. Osa vastaajista koki hakijoiden tason nousseen; kun taas osa totesi, ettei lisääntynyt hakijamäärä välttämättä ole lisännyt hakijoiden laatua.

"Helpottanut henkilöiden saamista, lisännyt avoimia hakemuksia".

"Rekrytointitarpeet vähentyneet, saatavuus parantunut kaikilla tasoilla/aloilla. Enemmän mahdollisuuksia ja aikaa valikoida paremmasta tarjonnasta."

"Hakijoita on enemmän. Hakijoiden kirjavuus on lisääntynyt siten, että ylikoulutetut hakevat tehtäviin."

"Hakemusten, myös avointen, määrä huimasti lisääntynyt, hakijamäärät ja laatu eivät välttämättä kohtaa."

Sisäisten rekrytointien määrä kasvanut (8 %)

Vastauksissa oli myös kuvauksia lisääntyneestä pyrkimyksestä löytää henkilöt organisaation sisältä.

"Tehtävät pyritään täyttämään talon sisäisin järjestelyin."

Ulkoisten palvelujen käyttöä vähennetty (7 %)

Ulkoisten palvelujen käytön vähentämisen mainitsi osa vastaajista. Mm lehti-ilmoittelukuluja oli useampi organisaatio vähentänyt. Muita mainintoja oli ulkoisten konsulttien ja henkilöstöpalvelujen oston osalta. Toisaalta joitakin

mainintoja oli myös mm. soveltuvuusarviointien käytön lisäämisestä tärkeissä valinnoissa.

"Rekrytointi vähentynyt, ei käytetä ulkopuolista apua, vaan tehdään omin voimin."

"Nyt on helppo saada kaikkiin tehtäviin kohtuullisen tasokkaita hakijoita. Emme myöskään joudu ilmoittamaan niin paljon kuin aikaisemmin, panostamme eniten netti-ilmoitteluun."

Lähtövaihtuvuus vähentynyt (5 %)

Osa vastaajista raportoi taantuman vähentäneen myös lähtövaihtuvuutta.

"Taantuma on parantanut saatavuutta. Lähtövaihtuvuus on tällä hetkellä minimissään joten myös rekrytointi on vähentynyt."

Takaisinottovelvoite huomioon rekrytointeissa (4 %)

Osa vastaajista toi esiin takaisinottovelvoitteen tulleen osaksi rekrytointikäytäntöjä.

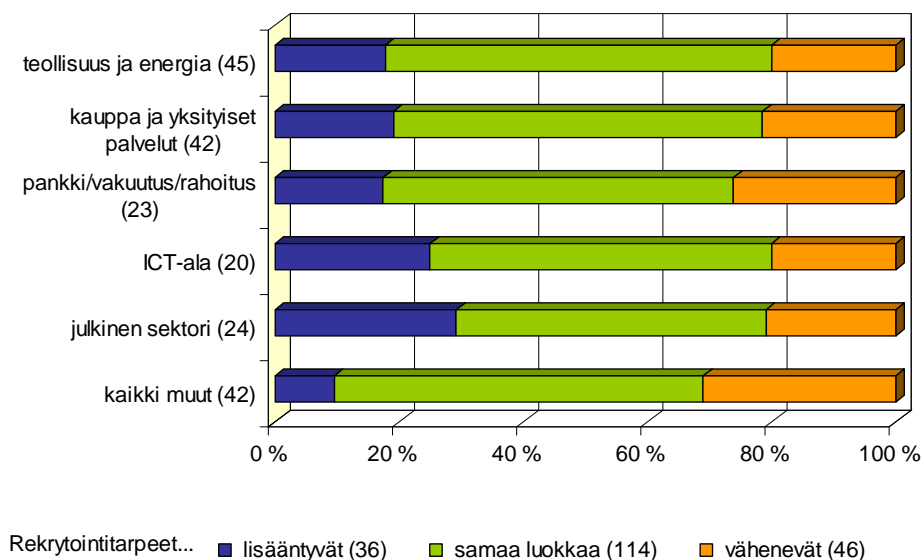
"Rekrytointi vaikeampaa / vaativampaa, kun YT:itä meneillään / ns. takaisinottovelvollisia henkilöitä / ns. uhanalaisia työntekijöitä."

Tulevaisuuden rekrytointitarpeet

Vastaajia pyydettiin arvioimaan organisaationsa rekrytointitarpeita seuraavan kahden vuoden tähtäimellä. Vastaajista 58 % arvioi rekrytointitarpeiden pysyvän nykyisellä tasollaan ja 24 % arvioi rekrytointitarpeiden vähenevän tulevana vuosina. Vastaajista 18 % arvioi, että organisaation rekrytointitarpeet tulevat kasvamaan seuraavan kahden vuoden aikana.

Rekrytointitarpeiden kehitystä tarkasteltiin myös toimialoittain. Kaikilta aloilta löytyi vastaajia, jotka arvioivat rekrytointitarpeiden lisääntyvän, ja toisaalta myös vastaajia jotka arvioivat rekrytointitarpeiden vähenevän. Suhteellisesti tarkasteltuna eniten kasvua odoteltiin julkisella sektorilla (29 % ko. alan vastaajista) ja eniten arvioitiin rekrytointitarpeen vähenevän pankki-/vakuutus-/rahoitusalaalla (26 % ko. alan vastaajista).

Kuva 4. Rekrytointitarpeiden arvioitu kehitys seuraavan kahden vuoden tähtäimellä. Suluissa vastaajien lukumäärä, n=196.



Tulevaisuuden rekrytointihaasteet

Avoimeen kysymykseen "Mitkä ovat organisaationne näkökulmasta tärkeimmät rekrytointiin liittyvät haasteet lähivuosina?" vastasi 164 henkilöä.

Selvästi keskeisimpänä haasteena nähtiin *henkilöstön saatavuus* yleisesti tai tiettyihin tehtäviin. Vastaajista yli 10 % toi esiin lisäksi *eläköitymisen* ja sen vaikutukset, kuten ennakoivan rekrytoinnin ja osaamisen siirron, *työnantajakuva*n kehittämisen houkuttelevammaksi sekä *työntekijöiden sitoutumisen/ pysyvyyden*.

Muita esille tuotuja haasteita olivat mm. sisäisten prosessien kehittäminen, henkilöstön osaamisen kehittäminen, pienemmällä henkilömäärällä menestyminen ja esimiesten rekrytointitaitojen lisääminen.

Alla yleisimmät haasteet vastausesimerkkeineen:

Saatavuus / sopivien henkilöiden löytäminen (71 %)

Vastaajista suurin osa toi esiin haasteena osaavan henkilöstön saatavuuden.

"Osaavien ja motivoituneiden työntekijöiden löytäminen."

"Houkutellessa kovan tason osaajat (analytikot, konsultit)"

"Löytää henkilöitä, joilla oman alan osaamisen lisäksi laaja-alainen näkemys. Etteivät olisi suppeita asiantuntijoita."

Eläköityminen (15 %)

Lisäksi mainittiin eläköityminen rekrytointitarpeita lisäävänä haasteena.

" Osa työntekijöistä on ollut talossa pitkään ja lähestyy eläkeikää. Tämän ennakointi on tärkeää, jotta hyviä ihmisiä saadaan varmasti ajoissa houkutteltua meille."

" Olettaisin että eläköitymisen kiihtyminen lähivuosina."

Työnantajakuva (14 %)

Vastaajista osa mainitsi työnantajakuvaan ja organisaation houkuttelevuuteen liittyvät haasteet.

*"Vetovoimaisen työnantajakuva*n luominen osavan henkilöstön rekrytoimiseksi."

" Työnantajamaineen edistäminen erityisesti nuorten ja opiskelijoiden keskuudessa."

*"Työnantajakuva*n rakentaminen siten, että olemassa olevat mielenkiintoiset ja haastavat työtehtävät huomattaisiin paremmin."

*"Positiivisen työnantajakuva*n ylläpitäminen."

Sitouttaminen / pysyvyys (14 %)

Vastaajat toivat esiin myös sitouttamiseen liittyviä haasteita.

" Avainosaajien sitouttaminen."

"Ihmisten pitäminen talossa muutostilanteissa sekä työmarkkinoiden virkistymisen aikana."

Sisäisten prosessien kehittäminen (9 %)

Sisäisten prosessien kehittämisen nähtiin olevan yksi tulevaisuuden haasteista.

"Rekrytointityövälineen käyttöönotto."

"Rekrytointiprosessiin käytettävän ajan löytyminen eli siis organisaation sisäinen [haaste]."

"Oikean henkilön löytäminen, hakemusten käsittely, esimiesten kyky arvioida tehtävässä vaadittavia kompetensseja, rekrytointihaastatteluiden laatu, prosessin nopeuttaminen, pysyvyyden lisääminen varsinkin niiden keskuudessa jotka irtisanoutuvat vuoden sisällä, eli virherekrytointien vähentäminen, pula erityisalojen osajista työmarkkinoilla."

Henkilöstön osaamisen kehittäminen (7 %)

Osa vastaajista ilmaisi nykyisen henkilöstön kehittämiseen liittyviä haasteita.

" Sisäisen tehtäväkierron edistäminen."

"Edelleen kasvattaa fokusalueemme osaamista senior-tasolla. Asiakastyöskentely vaatii myös omia ominaisuuksia kuin pelkästään kovaa teknistä osaamista."

Muita useamman maininnan saaneita haasteita olivat pienemmällä henkilömäärällä menestyminen ja esimiesten rekrytointitaitojen kehittäminen.

"Uusien henkilöiden osaamisen on oltava laaja-alaisempaa kuin aikaisemmin; entiset työt tehdään pienemmällä henkilöresurssilla."

"Osaavan henkilöstön houkuttelu, eläköityminen ja rekrytointiosaamisen lisääminen esimiestasolla."

Työnhakijoilta odotettavat kompetenssit

Vastaajilta kysyttiin avokysymyksenä, minkälaisia ominaisuuksia/kompetensseja organisaatiossa arvostetaan tällä hetkellä. Lisäksi kysyttiin näkemystä siitä, millaisia kompetenssitarpeita organisaatiossa on tulevaisuudessa, 5-10 vuoden kuluttua. Lähes puolet vastaajista ilmaisi tulevaisuudessa tarvittavan melko samanlaisia kompetensseja. Jotkut ilmaisivat tulevaisuuden kompetenssitarpeiden arvioimisen olevan vaikeaa.

Kaikkien vastaajien osalta tällä hetkellä arvostettavista kompetensseista eniten mainintoja saivat ammatilliseen osaamiseen liittyvät taidot sekä vuorovaikutus- ja yhteistyötaidot. Lisäksi paljon arvostetaan oman osaamisen kehittämistä ja asiakaspalvelutaitoja, joustavuutta ja moniosaamista (Taulukko 3).

Tulevaisuuden kompetenssitarpeista kysyttäessä vuorovaikutus- ja yhteistyötaidot sekä ammatillinen osaaminen painottuivat edelleen voimakkaimmin. Joustavuus, muutosvalmius ja kansainväliset taidot ovat alueita, joita vastaajat näkevät tulevaisuudessa entistä tärkeämpinä. Myös innovatiivisuus nousi tulevaisuuden tarpeista kysyttäessä viidentoista eniten mainintoja saaneen kompetenssin joukkoon.

Etenkin tulevaisuuden kompetensseja kysyttäessä oli useampia mainintoja verkostotaitojen ja sosiaalisen median taitojen tärkeydestä. Nämä maininnat on laskettu mukaan vuorovaikutustaitojen ja ICT –taitojen luokkiin.

Taulukossa 3 on listattu arvostetuimpina pidetyt kompetenssit nyt ja tulevaisuudessa.

Taulukko 3. Kompetenssit nyt ja tulevaisuudessa

Nyt (N= 180)	Tulevaisuudessa (N=166)
1. Ammattiosaaminen (43%)	1. Vuorovaikutus- ja yhteistyötaidot (36%)
2. Vuorovaikutus- ja yhteistyötaidot (37%)	2. Ammattiosaaminen (30%)
3. Oman osaamisen kehittäminen (22%)	3. Joustavuus (22%)
3. Asiakaspalvelutaidot (22%)	4. Muutosvalmius (18%)
5. Joustavuus (18%)	5. Oman osaamisen kehittäminen (17%)
6. Moniosaaminen (15%)	5. Moniosaaminen (17%)
7. Muutosvalmius (13%)	5. Kansainväliset taidot (17%)
8. Myyntitaidot (12%)	8. Asiakaspalvelutaidot (14%)
8. Kielitaito (12%)	9. Johtamistaidot (13%)
10. Johtamistaidot (11%)	10. Myyntitaidot (11%)
10. Kansainväliset taidot (11%)	11. Kielitaito (9%)
12. ICT-taidot (9%)	12. ICT-taidot (8%)
12. Projektinhallintataidot (9%)	13. Innovatiivisuus (7%)
12. Oma-aloitteisuus (9%)	13. Oma-aloitteisuus (7%)
15. Vastuullisuus (8%)	13. Vastuullisuus (7%)
	13. Projektinhallintataidot (7%)

Työnhakijoiden odotukset

Työnhakijoiden odotukset

Vastaajilta kysyttiin avoimella kysymyksellä näkemyksiä nykyisten työnhakijoiden odotuksista työtä, työnantajaa ja työympäristöä kohtaan. Kaikkiaan 168 vastaajaa otti kantaa kysymykseen. Vastaukset luokiteltiin, odotuksista eniten mainintoja saivat:

- joustavat työajat ja -tavat (47% maininnoista)
- työn sisältö (43%)
- kehittymismahdollisuudet (30%)
- palkka ja muut edut (29%)
- työoverit ja ilmapiiri (26%)
- työsuhteen turvallisuus (20%)
- uramahdollisuudet (18%)
- esimiestyö (15%)
- työnantajan vastuullisuus (12%)

Alla otteita vastauksista.

Joustavat työajat ja tavat

Eniten mainintoja saivat joustavuuteen liittyvät odotukset. Työaikajoustot ja mahdollisuus tehdä etätöitä sekä yleensä työn ja muun elämän yhteensovittaminen olivat tyypillisiä sisältöjä.

"Entistä enemmän vapaa-ajan ja muun elämän yhteensopivuus korostuu haastatteluissa."

"Työssä palkkaa tärkeämpää on mahdollisuus joustavaan työaikaan, pitkiin vapaisiin, osa-aikatyöhön ja etätöihin."

"Ennen kaikkea joustavuutta työntekoon ja työaikoihin."

Työn sisältö

Työn sisältöön liittyviä odotuksia kuvattiin seuraavaksi eniten. Haastavuuden, monipuolisuuden, mielenkiintoisuuden lisäksi nähdään odotuksia myös työn merkityksellisyydestä.

"Työn sisältö mielenkiintoinen ja monipuolinen."

"Työnantajan vastuullisuus korostuu samoin se, että itse saa tehdä työtä, jolla on merkitystä."

"Työn kiinnostavuus, haasteellisuus."

Kehittymismahdollisuudet

Kehittymiseen ja kouluttautumiseen liittyviä odotuksia kuvasi lähes kolmannes vastaajista.

"Mahdollisuus toteuttaa itseään / oppia ja kehittyä."

"Koulutus ja valmennus uusiin haasteellisiin tehtäviin."

"Työnhakijat odottavat, että työnantaja antaa mahdollisuuden kouluttautua."

Palkka ja muut edut

Palkan ja muiden etuuksien odotukset tulivat esiin osalla vastaajista.

"Kilpailukykyinen palkka (valtiollakin)."

"Tasainen ansiotason nousu."

"Edut henkilöstön sen hetkisen tilanteen mukaan eli etuuspaletti, jossa erilaisissa tilanteissa oleville erilaisia etuuksia."

Työtoverit ja ilmapiiri

Mukaviin työkavereihin, työyhteisöön ja hyvään työilmapiiriin liittyviä odotuksia kuvattiin.

"Hyvät kollegat, reilu työyhteisö.

"Työntekijät arvostavat työympäristöä, työkavereita, hyvää työyhteisöä."

"Työpaikan hyvä ilmapiiri."

Työsuhteen turvallisuus

Turvallisuus/työpaikan pysyvyys ilmaistiin viidesosassa vastauksista. Osa vastaajista viittasi turvallisuuden odotusten liittyvän vallitsevaan taantuma-tilanteeseen.

"Turvallinen ja vakavarainen yritys."

"Tällä hetkellä toivotaan turvallisuutta ja varmuutta."

Uramahdollisuudet

Lähes viidesosa kuvasi uramahdollisuuksiin liittyviä odotuksia, jotka usea vastaajista ilmaisi läheisessä yhteydessä kehitymis- ja kouluttautumismahdollisuuksiin.

"Nuoremmilla toiveita urakehityksestä."

"Selkeä (ja nopea) urapolku."

"Monipuolisten uramahdollisuuksien tarjoaminen."

Esimiestyö

Esimiestyöhön ja johtamiseen liittyviä odotuksia tuotiin esiin.

"Esimiehiä kohtaan suuremmat vaatimukset, esimiestaidot vaikuttavat työssä viihtymiseen."

"Hakijat edellyttävät laadukasta esimiestyötä."

"Haluvat hyvää johtamista ja vakaan/turvatun työpaikan. Ehkä enemmän esimiesohjausta, kuin mitä organisaatiomme kulttuuri olisi."

Työnantajan vastuullisuus

Työnantajan vastuullisuuteen ja eettisiin arvoihin liittyviä odotuksia mainittiin.

"Entistä enemmän työnantajan eettinen työnantajakuva merkitsee hakijalle."

"Työnantajalta odotetaan yhteiskuntavastuuta."

"Ekologiset asiat huomioiva yritys."

Muita usean maininnan saaneita sisältöjä olivat mm. kansainvälisyys, työvälineet, yksilöllisyyden huomioon otto sekä mahdollisuus vaikuttaa laajemmin työpaikan kehittämiseen.

Vastauksissa esiintyi myös joitakin vastakkaisia kommentteja odotusten voimakkuuteen liittyen. Osa kommentoi odotuksia koviksi ja osin epärealistisiksi, kun taas osa ilmaisi odotusten olevan melko vaatimattomia, vallitsevaan työllisyystilanteeseenkin liittyen.

"Odotukset ovat kovat ja niihin on vaikea vastata."

"Odotukset ovat kaiken kaikkiaan aika korkealla tasolla."

"Tällä hetkellä odotukset hakutilanteessa eivät kovin korkealla."

"Työn saatavuuden takia odotukset ovat realistisia, elleivät jopa sellaisia, että hakijat ovat karsineet toivelistaltaan paras työpaikka-ajatuksiaan, ja arvostavat itse työpaikkaa."

Yhteistyökumppaneiden käyttö rekrytoinneissa

Vastaajilta kysyttiin kuinka usein he käyttävät ulkopuolista asiantuntija-apua rekrytoinneissaan (vastausvaihtoina aina, säännöllisesti, harvoin, ei koskaan). Lisäksi heitä pyydettiin arvioimaan millainen tilanne on 3 vuoden kuluttua nykytilanteeseen verrattuna (yhteistyökumppaneiden käyttö vähenee, pysyy ennallaan, lisääntyy).

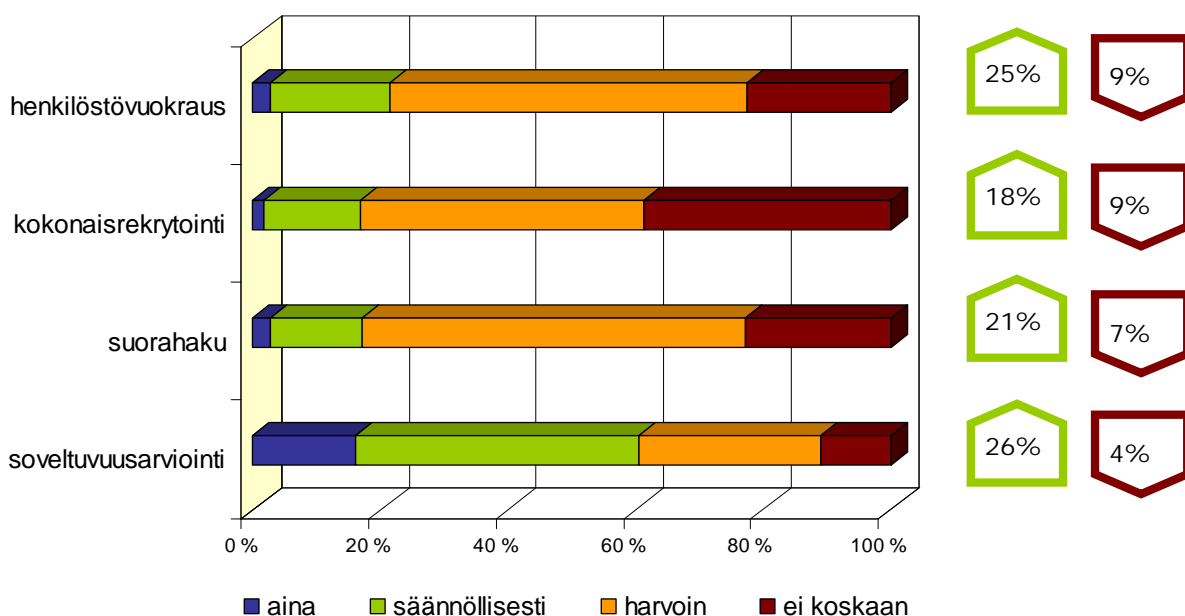
Lähes kaikkien (96%) vastaajien organisaatiossa oli käytetty edes joskus jotain asiantuntija-apua. Yleisimmin käytetty ulkopuolinen rekrytoinnin apu oli soveltuvuusarviointipalvelut: suurin osa vastaajista käytti soveltuvuusarviointia aina (16%) tai säännöllisesti (45%). Harvoin soveltuvuusarviointia käytti 28% vastaajista ja ei koskaan 11% (Kuva 5).

Seuraavaksi yleisimmin käytettiin henkilöstövuokrausta: 3% vastaajista käytti henkilöstövuokrausta aina ja 19% säännöllisesti. Harvoin käyttäviä oli 56% ja ei koskaan käyttäviä 22%.

Suorahaun vastaavat luvut olivat: aina 3%, säännöllisesti 14%, harvoin 60% ja ei koskaan 23%. Kaikkein vähiten käytettiin kokonaisrekrytoinnin palveluita: aina 2%, säännöllisesti 15%, harvoin 45%, ei koskaan 39%.

Vastaajilta tiedusteltiin myös miten he arvioivat käytön kehittyvän seuraavien kolmen vuoden kuluessa. Noin neljäsosa vastaajista ennusti yhteistyökumppaneiden käytön olevan nykyistä yleisempää kolmen vuoden kuluttua ja vajaa kymmenes arvioi käytön vähenevän (Kuva 5). Loput vastaajista ennusti määrien pysyvän ennallaan.

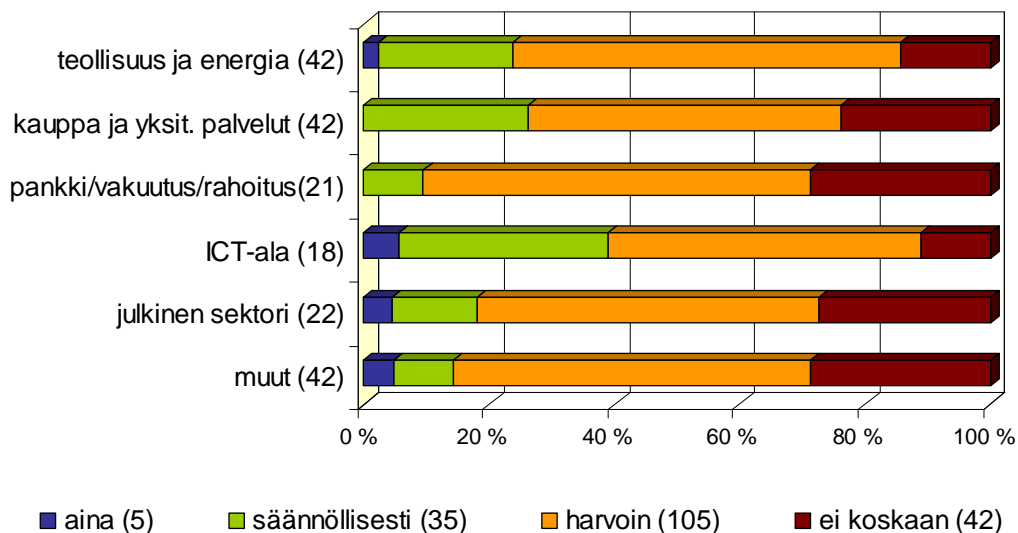
Kuva 5. Yhteistyökumppaneiden käyttö rekrytoinneissa ja arviot käyttömäärien kehityksestä seuraavien kolmen vuoden aikana. Vihreä nuoli kertoo kuinka moni vastaajista arvioi käytön lisääntyvän 3 vuoden sisällä ja punainen nuoli kuinka moni arvioi käytön vähenevän. Mukana kaikki vastaajat (193).



Henkilöstövuokraus

Yhteistyökumppaneiden käyttämistä tarkasteltiin myös toimialojen mukaan jaoteltuna. Henkilöstövuokraus oli yleisintä ICT-alalla ja harvinaisinta pankki-/vakuutus-/rahoitusalailla.

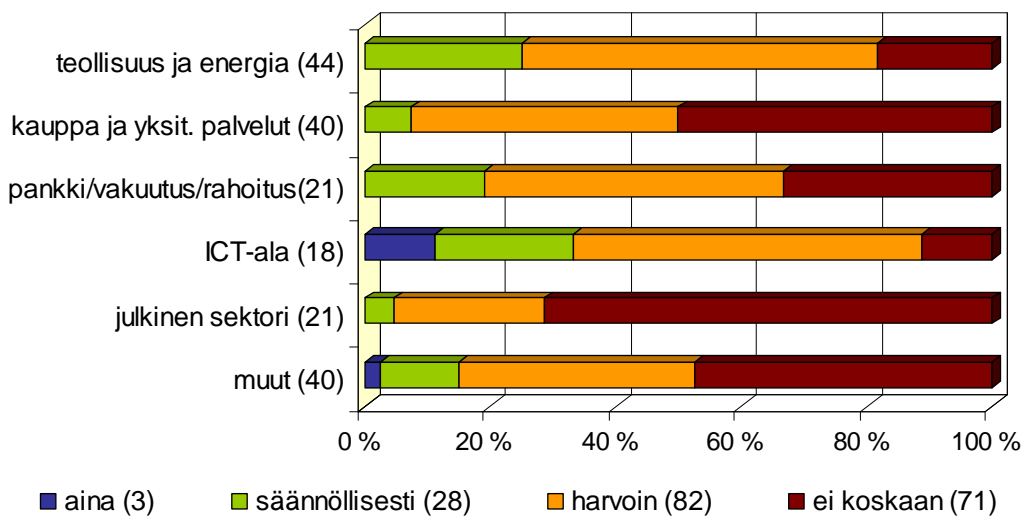
Kuva 6. Henkilöstövuokrauksen käyttö toimialoittain. Suluissa vastaajien lukumäärä.



Kokonaisrekrytointi

Kokonaisrekrytointia käytettiin eniten ICT-alalla ja vähiten julkisella sektorilla.

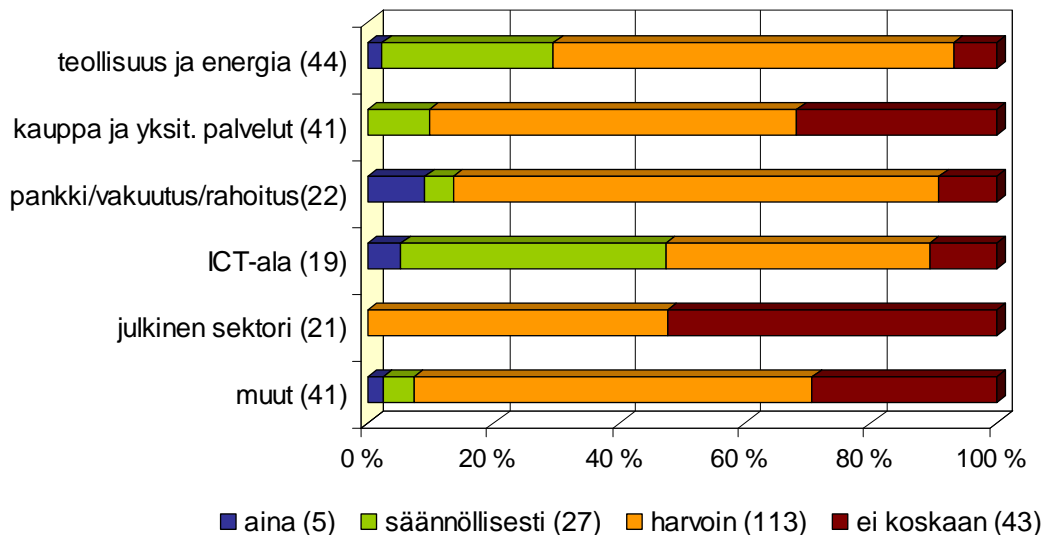
Kuva 7. Kokonaisrekrytinnin käyttö toimialoittain. Suluissa vastaajien lukumäärä.



Suorahaku

Suorahakua käytettiin yleisimmin ICT-alalla ja vähiten julkisella sektorilla.

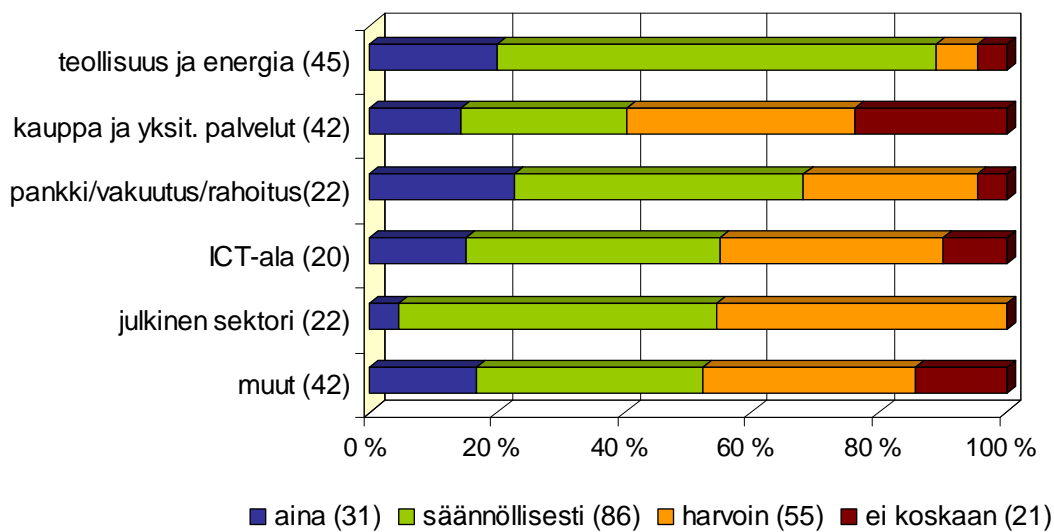
Kuva 8. Suorahaun käyttö toimialoittain. Suluissa vastaajien lukumäärä.



Soveltuvuusarviointi

Soveltuvuusarviointia käytettiin eniten teollisuuden ja energian toimialalla ja vähinten kaupan ja yksityisten palveluiden kentällä.

Kuva 9. Soveltuvuusarvioinnin käyttö toimialoittain. Suluissa vastaajien lukumäärä.



Syitä asiantuntija-avun käyttämiseen ja käyttämättä jättämiseen

Vastaajilta tiedusteltiin avokysymyksenä ensin millaisia syitä he näkevät ulkopuolisen yhteistyökumppanin käyttämiseen rekrytoinneissa. Tähän kysymykseen vastasi kaikkiaan 166 henkilöä, osa luetteli useammankin syyn. Vastaukset luokiteltiin teeman mukaan.

Alla on esitetty yleisimmät syyt asiantuntija-avun käyttämiseen. Suluissa on esitetty mainintojen lukumäärä ja niiden prosentuaalinen osuus kaikista tähän kohtaan vastanneista.

- Ammattilaisilla taitoa, työkalut ja verkostot, oman osaamisen täydentäminen (99 mainintaa, 60%)
- Omat resurssit (henkilöt tai aika) eivät riitä (56 mainintaa, 34%)
- Ulkopuolella teettäminen on nopeampaa kuin itse tekeminen (12, 7%)
- Suorahaku on ainoa vaihtoehto, koska hakijoita ei tule (11, 7%)
- Teettäminen on helpompaa, itse tekeminen työlästä (5 mainintaa, 3%)

Suuri osa vastaajista käytti asiantuntijapalveluita sen vuoksi, että ammattilaisilla on tarpeellista osaamista, verkostoja ja työkaluja rekrytoinnin avuksi. Ulkopuolinen asiantuntija tuo lisänäkemystä ja objektiivisuutta henkilövalintoihin.

"Halutaan ulkopuolinen ammattilaisen näkemys tukemaan omia ajatuksia."

"Soveltuvuusarvioinnit on hyvä aina teettää ulkopuolisella, objektiivisen näkemyksen saamiseksi ja ajatuksia herättämään. Silloin jos tarvitsemme head hunting-rekrytointia, turvaamme alan ammattilaisiin, joilla on valmiiksi hyvät verkostot ja ammattitaito sillä alueella."

"Eri näkökulman saaminen, second opinion, omien sokeiden kohtien paikkaaminen asiantuntijan avulla."

"Soveltuvuusarvioinnit antavat hyvää lisäarvoa ja luovat ammattimaista kuvaa rekrytointiprosessista."

"Haluamme ulkopuolisen arvion kaikista avaintehtäviin tulevista - on tavallaan neutraalin ulkopuolisen näkemys."

"Avainhenkilövalinnoissa käytämme ulkopuolisen asiantuntijan apua. Hän auttaa valitsemaan parhaista sen, joka sopii kulttuuriimme. Samalla esimies saa käyttöohjeet uudesta alaisestaan."

"Omien resurssien vähyys, headhuntereiden mahdollisuus kontaktoida potentiaalisia henkilöitä paremmin kuin suoraan yrityksestä. Soveltuvuusarvioinnit tuovat lisäarvoa prosessiin."

Noin kolmannes mainitsi, ettei heillä ole riittävästi henkilöstöä tai riittävästi aikaa hoitaa kaikkia rekrytoinnin vaiheita itse.

"Ajankäyttö. Omalla HR-osastolla ei aina riitä aika rekrytointikampanjan pyörittämiseen varsinkin jos voidaan olettaa, että hakemuksia tulee paljon."

"Omassa organisaatiossa tähän ei ole resursoitu."

"Kiire ja työmäärä."

"Rekrytoivan esimiehen aikapula."

"Positio on erittäin tärkeä, omat resurssit rajalliset."

Vastaajilta tiedusteltiin myös miksi he *eivät* käytä ulkopuolisia yhteistyökumppaneita rekrytoinneissa. Tähän kysymykseen vastasi kaikkiaan 70 henkilöä. Osa vastaajista perusteli sekä palveluiden käyttöä että käyttämättä jättämistä (eri tilanne eri palveluiden suhteen).

Alla on esitetty yleisimmät syyt asiantuntija-avun käyttämättä jättämiseen. Suluissa on esitetty mainintojen lukumäärä ja niiden prosentuaalinen osuus kaikista tähän kohtaan vastanneista.

- Osaamme itse parhaiten, taito (40 mainintaa, 57%)
- Omat resurssit riittävät määrällisesti (17 mainintaa, 24%)
- Hinta, palvelu on kallista (16 mainintaa, 23%)
- Ei ole tarvetta (5 mainintaa, 7%)
- Huonoja aikaisempia kokemuksia (4 mainintaa, 6%)

Ulkopuolista yhteistyökumppania ei siis käytetä rekrytoinnissa siksi, että organisaatiossa on itselläänkin tarvittava osaaminen ja riittävästi resursseja rekrytointiprosessin läpiviemiseksi.

"Oma rekrytointiprosessi on niin hyvällä mallilla."

"Omalla organisaatiolla on parhaat tuntemukset tarpeistamme ja jopa alan tarjonnasta."

"Tähän saakka on katsottu että tiedämme itse parhaiten millainen osaajaan yritykseen soveltuu."

"Käytössä omat testaustyökalut. Firman kulttuurin tunteva haastattelija ja testaaja pystyy parhaiten valitsemaan kulttuuriin sopivia henkilöitä."

"Oma osaaminen riittää perustehtäviin, samoin on olemassa prosessikuvaus, jonka mukaan toimitaan."

"Pieni yritys ja itse pystyy hoitamaan asian."

"Vähän rekrytoiteja, jolloin itse tekemällä saa loppujen lopuksi paremman lopputuloksen kun sisäiset prosessit on kunnossa."

"HR:ssä resurssoitu rekrytointien hoitamiseen omatoimisesti."

Vajaa neljännes vastaajista mainitsi myös hinnan syynä palveluiden käyttämättömyyteen.

"Käytämme vähän, koska käyttö kallista."

"Suorittavan tason hauissa teemme rekrytoinnit itse kustannussyistä."

Varsin harvoin kyse oli ollut siitä, ettei kokeiltu palvelu olisi vastannut odotuksia.

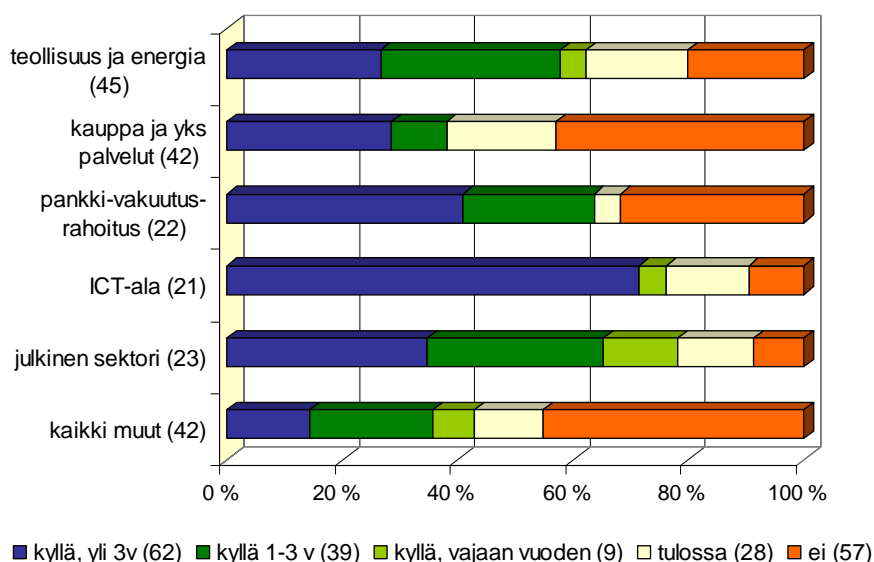
Valintaprosessi

Sähköinen rekrytointijärjestelmä

Vastaajilta kysyttiin onko heidän organisaatiossaan käytössä sähköinen rekrytointijärjestelmä. Vastauksia tarkasteltiin sekä organisaatioalan että organisaation koon perusteella.

Yleisimmin sähköinen rekrytointijärjestelmä on käytössä ICT-alalla ja julkisella sektorilla. Pisimpään järjestelmiä on käyttänyt ICT-ala, jolla yli 60%:ssa vastanneista organisaatioista järjestelmä on ollut käytössä jo yli 3 vuotta. Harvinaisimpia sähköiset rekrytointijärjestelmät ovat kaupan ja yksityisten palveluiden alalla.

Kuva 10. Sähköisten rekrytointijärjestelmien käyttö organisaation toimialan mukaan jaoteltuina. Mukana kaikki vastaajat (195), suluissa vastaajien lukumäärä.

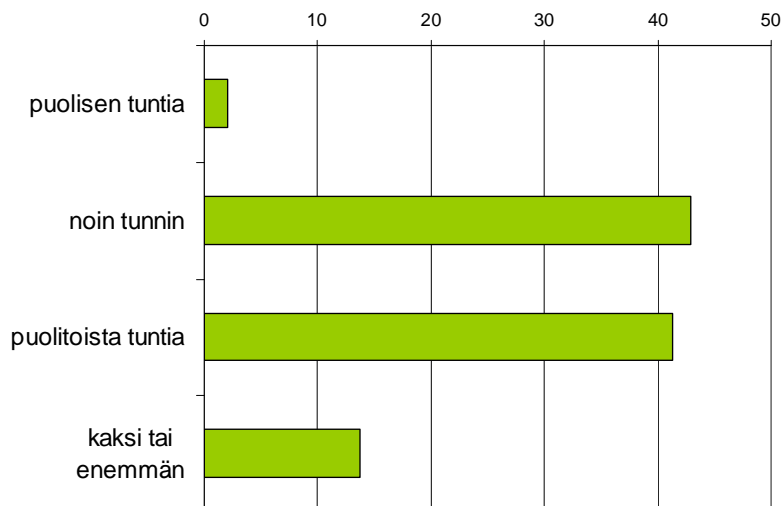


Sähköisten rekrytointijärjestelmien käyttö keskittyy suurempiin organisaatioihin. Aivan pienimmissä organisaatioissa sähköistä rekrytointia tehdään vain vajaassa kolmanneksessa yrityksistä.

Työhaastattelujen kesto

Vastaajilta kysyttiin kuinka kauan organisaatiossa tehtävät työhaastattelut keskimäärin kestävät. Hieman vajaa puolet vastaajista kertoi haastattelun vievän noin tunnin ja vajaa puolet kertoi haastattelun kestävän puolitoista tuntia. Noin 14% vastaajista kertoi keskimääräisen kestoajan olevan kaksi tuntia tai enemmän. Lyhyet työhaastattelut tehtiin pääasiassa pienissä organisaatioissa.

Kuva 11. Työhaastattelujen keston prosentuaalinen jakauma, mukana kaikki vastaajat (196).



Ehdokkaille tiedottaminen

Vastaajilta kysyttiin millä tavalla ja missä vaiheessa heidän organisaatiossaan viestitään hakijoille rekrytoinnin etenemisestä ja/tai lopputuloksesta. Tähän kohtaan vastasi 181 henkilöä. Osa kertoi viestinnän aikatauluista ja osa välineistä.

Kaikkein suosituin malli on pitää ehdokkaat ajan tasalla prosessin aikana sähköpostitse ja pitää jatkoon päässeisiin yhteyttä puhelimitse. Sähköposti ja puhelin ovat käytetyimmät välineet, kirjeitse kertoi viestivänsä vain vajaa kymmenesosa vastaajista. Sähköisten järjestelmien automaattinen "Kiitos hakemuksestasi" –kirje on monilla käytössä.

"Sähköpostitse alkuvaiheessa, puhelimitse kaikille haastattelussa olleille. Viestimme kaikille hakijoille haun etenemisaikataulusta hakemuksen saapuessa sekä valittuamme haastateltavat ensimmäiselle kierrokselle. Haastatelluille viestimme aina valittuamme hakijat kustakin rekrytoinnin vaiheesta jatkoon."

"Järjestelmä lähettää automaattisen kiitoskirjeen kaikille hakijoille. Ei-haastateltaville, lähetetään nopealla aikataululla ei kiitos kirje järjestelmän kautta. Haastattelussa olleille soitetaan henkilökohtaisesti ja kerrotaan uutiset."

Noin puolet vastaajista kertoi hakijoille tilanteen etenemisestä vaiheittain prosessin aikana, viidesosa vastaajista kertoi viestivänsä vasta kun hakuprosessi on kokonaan ohi. Muutama vastaaja totesi, että hakijoille ei aina muisteta viestiä lainkaan.

Moni korosti nopeaa aikataulua: hakijoille pyritään viestimään mahdollisimman nopeasti ja mikäli prosessi venyy, lähetetään välitiedotteita.

Osaaminen rekrytoinnin eri vaiheissa

Vastaajia pyydettiin arvioimaan millainen on esimiesten rekryointiosaaminen heidän organisaatiossaan. Osaamisen tasoa kymmenellä eri osa-alueella arvioitiin asteikolla "Osaaminen vahvaa / osaaminen riittävää / osaamisessa kehitettävää".

Lisäksi pyydettiin arvioimaan kuinka tärkeä kukin osa-alue on rekryointiprosessin onnistumisen kannalta. Asteikkona oli "Erittäin tärkeä / tärkeä / kohtalaisen tärkeä".

Tärkeimpinä osa-alueina pidettiin perehdyttämistä, tehtävänkuvan määrittämistä, haastattelutaitoja ja valintapäätöksen tekemistä. Näillä osa-alueilla kehittämisen tarvetta arvioitiin olevan erityisesti perehdyttämisen ja haastattelutaitojen osaamisessa. Lisäksi paljon kehittämisenvaraa oli rekrytoinnin onnistumisen arvioinnissa.

Kuva 12. Arviot esimiesten rekryointiosaamisesta eri osa-alueilla sekä arviot kunkin osa-alueen tärkeydestä (keskiarvot). Osa-alueet on esitetty tärkeysjärjestyksessä. Mukana kaikki vastaajat, N=194.



Rekrytoinnin onnistumisen arviointi

Rekrytoinnin onnistuminen

Vastaajilta tiedusteltiin avokysymyksenä kuinka heidän organisaatiossaan *määritellään* rekrytoinnin onnistuminen. Kaikkiaan 164 vastaajaa vastasi tähän. Vastaajat antoivat keskimäärin 1,5 määritelmää tai mittaria rekrytoinnin onnistumiselle (mistä syystä prosenttiosuuksien yhteenlaskettu määrä on yli 100). Avovastaukset luokiteltiin pääluokkiin.

Alla on listattu yleisimmät vastausluokat, suluissa mainintojen määrä ja kyseisen asian maininneiden prosentuaalinen osuus kaikista tähän kohtaan vastanneista.

- pysyvyys vaihtuvuusprosentti/ valitun henkilön työsuhteen kesto (44 mainintaa, 27%)
- ei määritellä mitenkään (41, 25%)
- henkilö saavuttaa asetetut tavoitteet tai mitattavat tulokset (29, 18%)
- henkilö osaa toimia tehtävässä, omaksuu tehtävän, ottaa siitä vastuuta (29 mainintaa, 18%)
- uusi työntekijä on tyytyväinen (28 mainintaa, 17%)
- esimies on tyytyväinen (25 mainintaa, 15%)
- työsuhdetta ei pureta koeajalla (15 mainintaa, 9%)
- henkilö asettuu organisaatioon, sopii tiimiin, viihtyy työyhteisössä (15 mainintaa, 9%)

Kolme neljästä vastaajasta mainitsi ylipäätään jonkinlaisen määritelmän tai mittaamistavan rekrytoinnin onnistumiselle. Yleisin keino (27 %) määritellä rekrytoinnin onnistuminen on seurata henkilöstön pysyvyyttä tai vaihtuvuutta. Rekrytoinnin onnistumista mitataan myös konkreettisten tavoitteiden saavuttamisella (usein myyntitehtävissä). Rekrytointi voidaan myös määritellä onnistuneeksi kun henkilön nähdään osaavan toimia tehtävässään. Työntekijän oma tyytyväisyys työssä, hänen esimiehensä tyytyväisyys henkilön suoriutumiseen tai henkilön sopeutuminen työyhteisöön voivat myös toimia rekrytoinnin onnistumisen mittareina.

Muita mainittuja merkkejä onnistuneesta rekrytointiprosessista oli mm: työnhakijoiden määrä ja laatu, rekrytointiprosessin sujuvuus, nopeus ja joustavuus, valitun henkilön eteneminen uralla/potentiaali haastavampiin tehtäviin sekä asiakastyytyväisyys.

Organisaatioita, joissa rekrytointien onnistumista ei mitata tai määritellä mitenkään, löytyi kaiken kokoisia ja kaikilta toimialoilta, mutta eniten niitä oli kokoluokassa 251-500 henkilöä sekä ICT-toimialan ja julkisen sektorin alueilla. Kaikissa oli ollut rekrytointeja viimeisen kahden vuoden aikana, yleensä vähintään kymmeniä.

Alla esimerkkejä määritelmistä rekrytoinnin onnistumiselle.

"Onnistunut rekrytointi näkyy niin uuden henkilön otteesta työhönsä kuin muun työyhteisön tyytyväisyydestä uuteen työntekijään. Hyvä ilmapiiri kertoo siitä, että työyhteisössä on toimiva dynamiikka ja että ihmiset kokevat onnistumisia työssään. Silloin osaaminen on kohdallaan ja rekrytointi onnistunut."

"Onnistuminen on sitä, että uusi henkilö asettuu työyhteisöön ja sen erilaisiin tiimeihin normaalilla tavalla ja kykenee ottamaan vastuun työstään ajatellulla tavalla ja ajassa."

"Rekrytointi on onnistunut, jos olemme onnistuneet saamaan henkilön, joka on ammattilainen omalla alallaan ja sopeutuu hyvin organisaatioon. Rekrytoinnin onnistumista mitataan sillä, että henkilö kokee tulleen valituksi oikeaan tehtävään ja yritys kokee, että olemme valinneet oikean henkilön."

"Rekrytointi on onnistunut kun työntekijä saavuttaa hänelle asetetut tavoitteet/ suoriutuu työtehtävistään kiitettävästi koeajan puitteissa."

"Jos henkilö pysyy talossa, sopii kollegoiden joukkoon, oppii työnsä ja selviytyy siitä, asiakkaat ovat tyytyväisiä niin eipä muuta voi sanoa kuin että rekrytointi on onnistunut. Mitata ei konkreettisesti."

"Onnistuminen: rekrytoidut henkilöt oppivat uutta, kehittyvät osaamisessaan ja taidoissaan ja etenevät urallaan"

Jotkut vastaajat mainitsivat mittareista ja kyselyistä konkretisoimatta sen enempää mitä kyseisillä mittareilla mitataan tai miten määritellään onnistunut rekrytointi. Osa vastaajista totesi, että "uuden henkilön suoriutumista tarkkaillaan" tarkentamatta kuka tarkkailee, mitä suoriutumisessa seurataan ja milloin se määritellään hyväksi eli rekrytointi onnistuneeksi.

Uuden työntekijän työmenestyksen seuraamisen välineet

Vastaajilta kysyttiin avokysymyksenä kuinka heidän organisaatiossaan seurataan uusien työntekijöiden työmenestystä. Tavoitteena oli kartoittaa välineitä tai työkaluja onnistumisen seuraamiseen. Kaikkiaan 180 vastaajaa vastasi tähän. Avovastaukset luokiteltiin pääluokkiin.

Moni vastaajista oli tuonut esiin useampia keinoja työmenestyksen seuraamiseen: keskimäärin vastaajat mainitsivat 1,5 työmenestyksen seurannan tapaa. Alla on lueteltu mainitut luokat yleisyysjärjestyksessä. Suluissa on esitetty mainintojen määrä ja vastaajien prosentuaalinen osuus kaikista tähän kohtaan vastanneista.

- normaali vuotuinen kehityskeskustelu (86 mainintaa, 48% vastanneista)
- erityinen seuranta-/tulokaskeskustelu koeajan lopussa (35, 19%)
- mitattavat tavoitteet, myyntitavoitteet, tulostittarit, laskutus (33, 18%)
- perehdytysuunnitelma tai -ohjelma ja sen toteutuminen (30, 17%)
- esimies seuraa työmenestystä (29 mainintaa, 16%)
- ei seurata mitenkään erityisesti tai järjestelmällisesti (16 mainintaa, 9%)
- tulokaskyselyt (12 mainintaa, 7%)
- asiakastyytyväisyys (7 mainintaa, 4%)
- tutor tai mentori (6 mainintaa, 3%)
- työilmapiirikysely (5 mainintaa, 3%)

Lisäksi mm. nämä seurantatavat saivat satunnaisia mainintoja: lähtövaihtuvuuden seuraaminen, rekrytointikonsultin tekemä seurantahaastattelu, jatkuva seuranta työn ohessa sekä keskustelut HR- henkilöstön ja esimiesten välillä, keskustelut HR-henkilöstön ja uusien työntekijöiden välillä sekä yleiset keskustelut.

Osa mainituista seurantatavoista on sellaisia, joita käytetään koko henkilöstölle, osa taas on suunnattu nimenomaan uusille työntekijöille (esim. tulokaskeskustelu, perehdytysuunnitelmien seuraaminen, tulokaskyselyt ja tutorointi). Vastaajista 41% mainitsi vastauksessaan vähintään yhden nimenomaan tulokkaille suunnatun työmenestyksen seurantatavan.

Epäonnistuneet rekrytoinnit

Vastaajilta kysyttiin avokysymyksenä mikä on epäonnistuneiden rekrytointien osuus organisaation rekrytoinneista. Kaikkiaan 157 henkilöä vastasi tähän. Vastaukset luokiteltiin neljään luokkaan: jokin numeerinen arvio, sanallinen arvio "pieni", sanallinen arvio "suuri" tai sanallinen vastaus: ei tietoa/ei osaa sanoa.

Sanalliset arviot (52 % vastaajista)

- Epäonnistuneiden rekrytointien osuus pieni/vähäinen: 39% vastaajista
- Epäonnistuneiden rekrytointien osuus suuri: 2% vastaajista
- Ei tietoa epäonnistumisten määrästä: 11% vastaajista

Kolme neljästä sanallisen arvion antaneesta vastaajasta kuvasi epäonnistuneiden rekrytointien osuutta pieneksi, hyvin pieneksi tai vähäiseksi. Muutama vastaaja kuvasi epäonnistumisten osuutta suureksi. Yksi viidestä sanallisen arvion antaneesta ei tiennyt kuinka paljon epäonnistuneita rekrytointeja heidän organisaatiossaan tapahtuu.

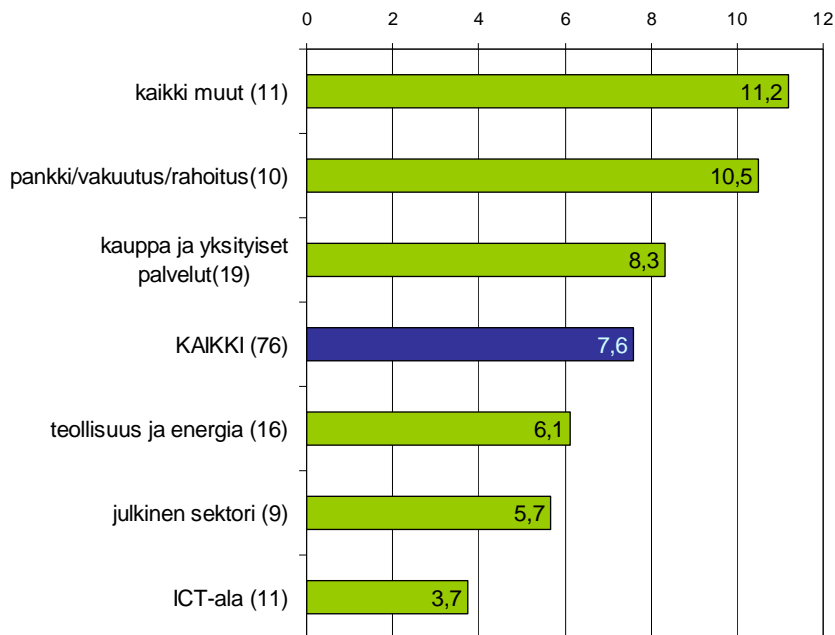
Numeeriset arviot (48 % vastaajista)

Kaikkiaan 76 vastaajaa kuvasi epäonnistuneiden rekrytointien osuutta numeerisesti. Kaikki numeroarviot muunnettiin prosenteiksi vertailtavuuden helpottamiseksi. Näitä numeerisia arvioita tarkasteltiin lähemmin. Epäonnistuneiden rekrytointien osuudeksi arvioitiin keskimäärin 8 % kaikista rekrytoinneista. Arviot vaihtelivat nollasta 50%:iin.

Selitystä vaihtelulle etsittiin organisaation toimialasta, esimiesten osaamisen tasosta sekä soveltuvuusarviointien käyttämisestä.

Toimialoittain tarkasteltaessa todettiin, että arviot epäonnistumisprosentista olivat suurimpia pankki-/vakuutus-/rahoitus-alalla ja pienimpiä ICT-alalla (Kuva 13). Erot eivät kuitenkaan olleet tilastollisesti merkitseviä.

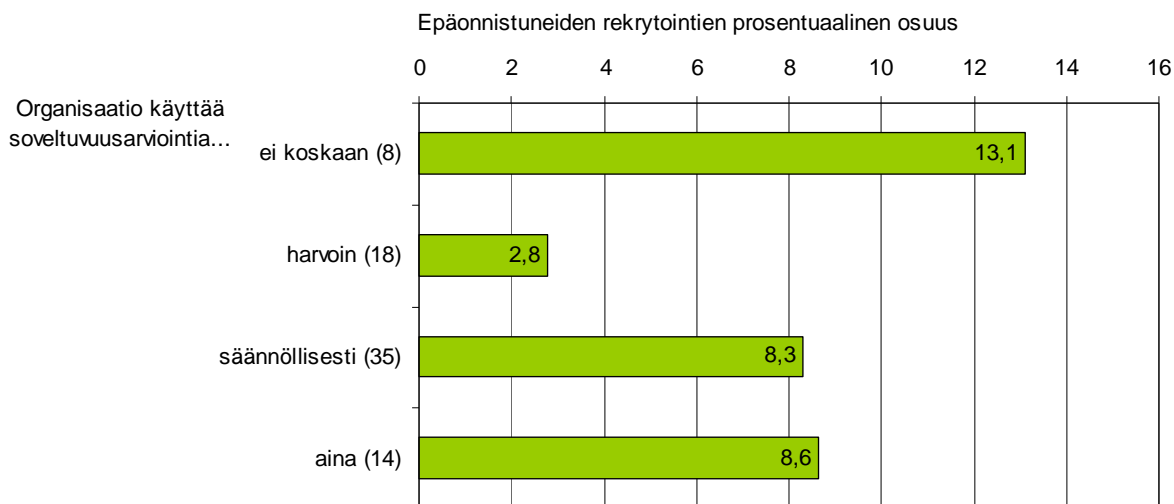
Kuva 13. Arviot epäonnistuneiden rekrytointien prosentuaalisesta osuudesta toimialoittain. Suluissa vastaajien lukumäärä.



Seuraavaksi tarkasteltiin esimiesten rekrytointiosaamisen ja epäonnistuneiden rekrytointien yhteyttä. Vastaajia oli pyydetty arvioimaan organisaationsa esimiesten rekrytointiosaamista 10 erilaisen ulottuvuuden kautta (mm. ilmoituksen laadinta, haastattelutaidot ja perehdyttäminen). Näistä muodostettiin summamuuttuja kuvaamaan esimiesten yleistä rekrytointiosaamista. Esimiesten yleinen rekrytointiosaaminen ei ollut yhteydessä arvioituun epäonnistumisten suhteelliseen osuuteen (Spearmanin rho .12).

Lopuksi vastaajat ryhmiteltiin sen mukaan kuinka paljon he ilmoittavat käyttävänsä soveltuvuusarvioiteja ja tarkasteltiin eroavatko arviot epäonnistuneiden rekrytointien määrästä näissä ryhmissä (Kuva 14). Harvoin soveltuvuusarviointia käyttävissä organisaatioissa epäonnistuneiden rekrytointien osuus oli matala, ja korkea organisaatioissa, jotka eivät käytä arviointia koskaan, mutta erot eivät olleet tilastollisesti merkitseviä ryhmien välillä ($p=0.064$).

Kuva 14. Arviot epäonnistuneiden rekrytointien prosentuaalisesta osuudesta. Vastaajien ryhmittely sen mukaan kuinka usein he kertovat käyttävänsä soveltuvuusarviointia. Suluissa vastaajien lukumäärä.



Rekrytoinnin epäonnistumisen syyt

Vastaajia pyydettiin pohtimaan avovastauksessa yleisimpiä rekrytoinnin epäonnistumiseen johtaneita syitä. Kaikkiaan 158 henkilöä vastasi tähän kohtaan. Keskimäärin vastaajat antoivat 1,4 selitystä rekrytointien epäonnistumiselle. Vastaukset luokiteltiin teemoittain.

Alla on listattu yleisimmät syyt rekrytoinnin epäonnistumiseen, suluissa mainintojen määrä ja kyseisen asian maininneiden prosentuaalinen osuus kaikista tähän kohtaan vastanneista. (Prosenttiosuuksien summa ylittää 100, koska monet vastaajat mainitsivat useampia syitä.)

- työntekijällä on väärät odotukset, virheellinen kuva tehtävästä (50 mainintaa, 32%)
- työntekijän ammattitaito ei riitä tehtävän suorittamiseksi, osaaminen ei vastaa tehtävän vaatimuksia, hakija luonut haastattelussa väärän kuvan (46 mainintaa, 29%)
- puutteet rekrytointiprosessissa: kiire, ei suunnitella kunnolla, ei määritellä kriteereitä, ei käytetä arviointia, otetaan tietoisia riskejä (39 mainintaa, 25%)
- työntekijän persoona ei sovi työyhteisöön, työntekijän sopeutumisvaikeudet organisaation toimintatapoihin, henkilökemiat eivät kohtaa (33 mainintaa, 21%)
- rekrytoijan virhearvio, rekrytoijan ammattitaidossa puutteita (21, 13%)
- ei riittävästi hyviä hakijoita, pakko ottaa heikompi hakija (17, 11%)
- puutteet perehdytyksessä (8 mainintaa, 5%)
- työ osoittautuu liian kuormittavaksi, työntekijän väsyminen (7, 4%)

Työntekijän väärät odotukset (32%)

Kaikkein yleisimmin mainittu syy rekrytoinnin epäonnistumiseen on uuden työntekijän virheellinen kuva tehtävästä. Uusi työntekijä saattaa olla pettynyt siihen, että tehtävä ei ole niin monipuolinen tai haastava, tai urakehitys niin nopea, kun on odotettu. Toisissa tapauksissa tehtävä on osoittautunut liiankin haastavaksi. Tehtävää ei siis ole osattu kuvailla työhönottovaiheessa riittävän tarkasti ja kaunistelemattomasti.

"Rekrytoiva osapuoli on saattanut antaa tehtävästä haastavamman ja monipuolisemman kuvan, kuin mitä se todellisuudessa on."

"Henkilö huomaa olevansa vääränlaisissa tehtävissä tai väärällä toimialalla. Myös työn hektisyys tuntuu aiheuttavan vaihtohalukkuutta."

"Ei ole riittävästi huomioitu sitä, että ihmisen tavoitteet esim. etenemisen suhteen ovat voimakkaammat kuin mitä yrityksellä on tarjota. On houkuteltu henkilö yritykseen väärin perustein (palkitsemisen merkitys ei toimi, jos työtehtävän sisältö tai ympäristö ei vastaa odotuksia)."

Työntekijän osaaminen (29%)

Lähes yhtä usein mainitaan, että työntekijän osaaminen ei olekaan vastannut sitä kuvaa, jonka hän on haastattelussa antanut. Ehdokas on tietoisesti tai vahingossa antanut osaamisestaan väärän kuvan, eikä rekrytoija ole hankkinut riittävästi tietoa ennen päätöksen tekoa.

"Henkilö ei ole menestynyt tehtävissään odotetulla tavalla, ts. hänen kompetenssinsa ei riitä tehtävään. Nämä tapaukset ovat usein sellaisiin kompetensseihin liittyviä, joita voi olla haastavaa arvioida etukäteen (esim. myyntityö)."

"Joudutaan rekrytoimaan, vaikka arviot ja referenssit eivät ole aukottomat, KUN EI OLE PAREMPAAKAAN ON OTETTAVA RISKI. Hyvän esiintymistaidon ja puhelahjat omaava henkilö kykenee peittämään osaamattomuutensa erityisesti johtotehtäviin rekrytoitaessa."

"Haettavien ominaisuuksien ja tarjolla olevien kompetenssit eivät kohtaa. Rekrytointiprosessissa ei ole saatu selville henkilön todellista osaamistasoa."

Puutteet rekrytointiprosessissa (25%)

Neljännes kommentteista nostaa esiin puutteet rekrytointiprosessissa syynä rekrytoinnin epäonnistumiselle. On hosuttu, jätetty pohjavalmistelut tekemättä tai otettu (tietoisia) riskejä, jotka ovat sitten realisoituneet.

"Vähäisistä hakijoista on liian kiireellä valittu yksi; ei ole otettu aikaa etsiä parempia kandidaatteja. Ei ole lähetetty soveltuvuusarviointiin; on vain luotettu ensivaikutelmaan."

"Ei ole riittävän tarkkaan mietitty mitä haetaan eli toimenkuvan määrittely ja se mitä halutaan työntekijältä on puutteellisesti tehty."

"Ei olla määritelty heti prosessin alussa, mitä tarkasti ottaen ollaan hakemassa (tarkka tehtävänkuvan määrittely). tällaisessa tilanteessa rekrytointi helposti epäonnistuu. Myös liian kova hätäily prosessin loppuunsaattamiseksi ei ole tuota tuloksia."

Työntekijän persoona (21%)

Viidennes vastauksista mainitsee uuden työntekijän persoonan tekijäksi rekrytoinnin epäonnistumisen taustalla. Valintavaiheessa ei ole kiinnitetty riittävästi huomiota siihen, että työntekijöiden henkilökiemiat osuvat yhteen ja että uusi työntekijä sopii organisaation kulttuuriin ja arvoihin.

"Henkilön yksityiselämän ongelmat (usein aiheuttavat työsuhteen purkamisen), sopeutuminen yrityskulttuuriin ja toimintatapoihin."

"Henkilön sitoutuneisuus tehtävään."

"Henkilön toimintatavat/persoona eivät sopineet kulttuuriimme/tehtävään."

"Nuorten työntekijöiden kohdalla lähinnä muutoshakuisuus, ei pitkäjänteisyyttä - pätkätöihin tottuminen näkyy joissakin tapauksissa nuorten omassa sitoutumisessa työpaikkaan ja vastuunottoon omasta työstä sekä yrityksen tulevaisuudesta."

Muita syitä

Muita mainittuja syitä epäonnistuneiden rekrytointien taustalla olivat rekrytoijan virhearvio, liian vähäinen hakijoiden määrä, puutteet perehdytyksessä sekä liian kuormittavaksi osoittautunut tehtävä

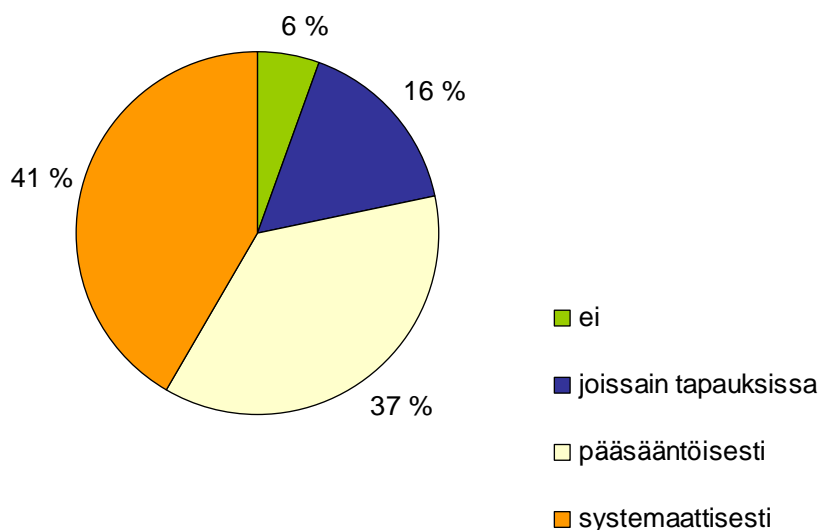
Lähtöselvitys

Lähtöselvityksellä tarkoitetaan esim. lähtevän työntekijän haastattelua tai kyselylomaketta, jolla kartoitetaan työpaikanvaihtoon johtaneita syitä. Vastaajilta tiedusteltiin tehdäänkö heidän organisaatioissaan lähtöselvityksiä.

Tähän kysymykseen vastanneista 194:stä henkilöstä 41 % kertoi organisaationsa teettävän lähtöselvityksiä systemaattisesti ja 37 % pääsääntöisesti. Lähtöselvitykset ovat siis aktiivisessa käytössä 78%:ssa vastanneista organisaatioista. Koskaan lähtöselvitystä ei tehdä 6%:ssa organisaatioista ja 16 % käyttää niitä vain joissain tapauksissa.

Toimialakohtaisissa tarkasteluissa erityisen aktiivisia lähtöselvitysten selvittäjiä olivat ICT-ala, jolla 95 % vastanneista organisaatioista teettää lähtöselvityksiä pääsääntöisesti tai systemaattisesti, sekä pankki/vakuutus/rahoitusala (91 %).

Kuva 15. Lähtöselvitysten teettäminen. Vastausten (n=194) jakauma.



Rekrytoinnin hyvät käytännöt

Kyselyn lopussa vastaajia pyydettiin kuvailemaan jotain organisaatiossaan käytössä olevaa rekrytointiin liittyvää hyväksi todettua käytäntöä tai toimintatapaa. Kaikkiaan 95 vastaajaa antoi tähän panoksensa.

Vastaukset luokiteltiin teeman mukaan, alla on esitetty kustakin teemasta mahdollisimman monipuoliset ja kuvaavat näytteet.

HR:n aktiivinen rooli

Kaikkiaan 20%:ssa vastauksista oli mainittu (talon oman) henkilöstöväen aktiivinen rooli rekrytoinneissa. HR -toimi tarjoaa esimiehille tukea rekrytoinneissa tai hoitaa osan rekrytoinnin vaiheista keskitetysti.

"Henkilöstöpalvelut ovat mukana rekrytointiprosessin jokaisessa vaiheessa."

"Meillä tehdään kaikki rekrytoinnit siten, että HR on aina mukana rekrytointiluvasta henkilön valintaan asti. Olemme tällä pienentäneet epäonnistuneiden rekrytointien määrää selkeästi."

"Haastatteluissa on aina HR edustaja mukana."

"HR on mukana vahvasti kaikissa rekrytoinneissa, jolloin esimiesten ei tarvitse olla huolissaan/vastuussa, tulevatko kaikki asiat tehtyä oikein ja ajallaan."

"Rekrytointi keskitetty henkilöstöpalveluihin. Esimiehet laativat osaamisprofiilin ja hoitavat haastattelun ja valinnan, ns. byrokratia hoidetaan keskitetysti. Sähköinen haku kaikkiin tehtäviin. Keskittämällä saatu esimiesten aikaa säästymään."

Esimiehen / johdon aktiivinen rooli

Esimiehen tai johdon aktiivisen osallistumisen ja sitouttamisen merkityksen toi esiin 8% vastaajista. Selkeät työnjaot ja vastuut ovat osatekijänä rekrytointiprosessin onnistuneessa läpiviemisessä.

"Perustoimien osalta keskitetty rekrytointi. Rekrykriteerit työstetty yhdessä esimiesten kanssa, jolloin rekrykriteerit soveltuvuusarvioineen läpäissyt hakija on talotasoisesti valittu. Esimies kohtaa hakijan vasta tässä vaiheessa. Kohdennetuissa hauissa esimies mukana jo haastatteluissa."

"Rekrytointiprosessissa olemme panostaneet siihen, että esimiehellä täytyy olla tietty osaaminen ja henkilöstöyksiköllä omansa. Näkisin, että kaikki rekrytoinnin osa-alueet ovat hyvin tärkeitä, mutta toisaalta esimiesten ei tarvitse olla ekspertejä kaikilla alueilla."

"Johdon ja esimiesten tuki / ajankäyttö rekrytointitilanteissa."

"Kaikki rekrytoinnit täytyy perustella ja hyväksyttää ylimmässä johdossa, mikä pakottaa esimiehet miettimään tulevaa tarvetta tarkoin."

Työsimulaatiot ja muut työkalut

Työhaastattelujen avuksi organisaatioissa on käytössä erilaisia työkaluja, jotka 15% vastaajista mainitsi. Työkalut saattavat olla esimerkiksi erilaisia simulaatiotehtäviä tai testejä haastattelun ohessa tai haastattelulomakkeita haastattelijan avuksi.

"Keissien tekeminen - sekä hakija että firma saa käsityksen siitä miten hyvin hakija pärjää."

"Työsimulaatiotesti, eli työtehtävää muistuttava case-harjoitus, joka hakijan on valmisteltava etukäteen ja demonstroitava haastattelijalle / arvioijille. Simulaatio kertoo paljon hakijan motivoituneisuudesta, loogisesta ajattelukyvyistä tehtävää ratkaistaessa, sekä ammatillisista taidoista demonstraatiota esitettäessä."

"Referenssien ottaminen loppukandidaateilta, esimies- kollega- ja alistasoilta eli 360. Erittäin hyvä ja toimiva! Suosittelen!"

"Haastattelussa henkilö joutuu yleensä aina suorittamaan jonkun tehtävän joka voi olla koodaamistehtävä, loogisen ajattelun tehtävä yms."

"Teemme itse työpöytätestejä hakijoille jotka ovat loppusuoralla. Käytämme sitä esimiehen työkaluna jotta osaa suhtautua oikein uuteen alaiseensa ja ohjata häntä persoona huomioiden."

"Käytössä on kysymyslistoja."

"Yhtenäinen haastattelulomake."

"Haastattelumuistio, joka perustuu työpaikkailmoituksessa mainittujen valintakriteereiden arviointiin haastatteluun kutsuttujen osalta ja joka tehdään haastattelukierroksen jälkeen haastatteluryhmällä."

Useita haastatteluja / haastattelihoita

Kaikkiaan 12% vastaajista mainitsi, että työhaastatteluihin osallistuu organisaatiosta useampi haastattelija tai että ehdokkaat käyvät läpi useita haastattelukierroksia.

"Useampi haastattelukierros, johon osallistuu useampi ihminen firman puolesta."

"Mitä vaativammasta roolista on kyse, sitä useampia haastattelu ja testikierroksia henkilö käy läpi."

"Avainhenkilövalinnoissa 3-5 haastattelua. Tulee useita näkökulmia."

"Hakijoiden haastattelu vähintään kahteen kertaan ja jokaisessa haastattelussa on paikalla vähintään kaksi työntekijäämme."

"Otetaan kaksi tai kolme sisäistä mielipidettä haastatteleamalla hakijaa - onko yritykseen sopiva persoona."

"Ne henkilöt jotka tulevat tekemään rekrytoitavan henkilön kanssa töitä tapaavat rekrytoitavan henkilön jo haastatteluvaiheessa (silloin kuin on enää 1-2 kandidaattia prosessissa)."

Soveltuvuusarvioinnin käyttö

Vastaajista 13% mainitsi hyvänä käytäntönä, että rekrytointiprosessin tukena käytetään soveltuvuusarviointeja.

"Soveltuvuusarvioinnin teettäminen kaikissa rekrytoinneissa on osoittautunut hyväksi käytännöksi."

"Kaikki avainhenkilöiksi ja esimiehiksi tulevat lähetetään soveltuvuusarviointiin."

"Soveltuvuusarvioinnissa käytetään aina samaa konsulttia ja yhteistyö on toimivaa."

"Rekrytoinnin pohjaksi voidaan esim. tuleva esimies lähettää vahvuusanalyysiin, jos hänestä ei siinä tehtävässä ole tehty soveltuvuusarviointia aiemmin. Tämä auttaa, kun sama yritys tekee parhaista hakijoista soveltuvuusarviointeja."

Sähköinen rekrytointijärjestelmä

Vastaajista 11% toi esiin sähköisen rekrytointijärjestelmän tai ehdokaspankin käytön hyvänä toimintatapana. Järjestelmä auttaa sekä yksittäisen valintaprosessin vaiheiden hallinnoinnissa (kuten tiedottamisessa) että toimii lähteenä potentiaalisten ehdokkaiden löytämisessä myöhemmissä hauissa.

"Rekrytointijärjestelmä mahdollistaa nopean viestimisen hakijoille (ei kiitos). Rekrytoinnit perustellaan ja harkitaan kunnolla, rekrytointiohjelma nopeuttaa hakemusten käsittelyä ja varmistaa rekrytointien hoidon loppuun asti."

"Rekrytointijärjestelmän avulla prosessi on hallittava ja HR sekä rekrytoiva esimies pääsevät tietoihin kätevästi ja viestiminen helpoa."

"Oma rekrypooli ja rekrytoinnista vastaava henkilön osallistuminen. Järjestelmän kautta varataan henkilöt haastatteluun. Järjestelmä lähettää automaattisesti viestin. Puolen vuoden kuluttua hakemus poistuu ja siitä lähtee automaattisesti tieto hakijalle."

"Sähköinen hakujärjestelmämme on äskettäin uudistettu ja on varsin toimiva."

"Käytämme aktiivisesti sähköisen järjestelmämme cv-pankkia rekrytoinneissa."

Opiskelijoiden rekrytointi

Monet organisaatiot (8% vastaajista) hyödynsivät erilaisia oppilaitoksia, työharjoittelijoita ja oppisopimuskoulutettavia potentiaalisten rekrytointien lähteenä. Harjoittelu antaa sekä työnantajalle että työntekijälle tilaisuuden tutustua ja arvioida tulevia mahdollisuuksia.

Organisaatioissa oli myös mietitty keinoja (palkka, mielekkäät tehtävät, hyvä kohtelu), joilla parhaat tarjokkaat saadaan kiinnostumaan jatkosopimuksesta organisaatioissa.

"Koska opiskelijoille alan käytännön harjoittelu on pakollista, pyritään jo tässä vaiheessa rekrytoimaan parhaat organisaatioon: keinoina huomioiminen, kohtelu, perehdytys."

"Tuotannon työntekijätehtäviin rekrytoimme osan uusista henkilöistä oppisopimuksen kautta. Henkilöille tehdään määräaikainen työsopimus oppisopimuksen ajaksi ja heille maksetaan palkkaa myös opintojen ajalta. Näin saamme alallekoulutettuja henkilöitä, jolle ei ole valmista koulutusta tarjolla yleisissä koulutusohjelmissa ja henkilöt saavat itsekkin samalla ammatti/erikoisammattitutkinnon."

"Tuotannon työntekijät (asentajat) ovat tulevaisuuden laadun tekijöitä. He tulevat pääsääntöisesti oppisopimuskoulutuksen (täydennys) kautta. Tätä varten on laadittu kattava perehdyttämisohjelma + koulutusohjelma, työskentely tapahtuu kokeneemman työtoverin kanssa."

"Yritämme ottaa joka vuosi muutamia pitkälle ehtineitä opiskelijoita kesätöihin ja tarjota heille myös fiksuja, kohtalaisen itsenäisiä tehtäviä. Parhaat rekrytoinnit ovat löytäneet juuri näiden kesäharjoittelijoiden joukosta."

"Yhteydenpito paikalliseen korkeakouluun"

Perehdytys

Järjestelmällisen perehdytyksen merkitystä hyvänä rekrytointikäytäntönä korosti 12% vastaajista. Perehdyttäminen on suunniteltu ja sen etenemistä seurataan esimerkiksi lomakkeen avulla. Näin varmistetaan, että kaikki uudet työntekijät käyvät kaikki perehdytysvaiheet läpi ja perehdytysprosessista tulee standardoitu.

"Perehdyttäminen sisältää paitsi yritykseen ja sen tuotteisiin ja toimintaan perehdyttämisen, myös henkilökohtaisen coachin, joka sparraa heti työsuhteen alussa. On todettu toimivaksi ja sitouttavaksi."

"Perehdytysprosessimme on saanut paljon kiitosta. Laadimme yksityiskohtaisen lukujärjestyksen pariksi viikoksi uudelle henkilölle. Tämän aikana henkilö tutustuu organisaatioon, eri toimintoihin eri osastoilla, käy tehdas- ja kaivoskierroksella jne."

"Uuden henkilön perehdyttämiselle on sama pohja, jossa jokainen vastualueen edustaja esittelee alueensa tunnin ajan, perehdytys kestää yhteensä noin 2 viikkoa, ja uusi työntekijä saa hyvän peruskuvan uudesta työpaikastaan."

"Kaikki uudet työntekijät tytäryhtiöstä ja tehtävästä riippumatta kutsutaan pääkonttoriin yhteiseen perehdytystilaisuuteen, jossa käydään läpi konsernin yhteisiä asioita liiketoiminnasta työterveyshuoltoon ja henkilöstöetuihin."

"Selkeä ja hyväksi havaittu rekrytointiprosessi, jossa on kuvattu kaikki rekrytointitarpeen tunnistamisesta perehdyttämiseen ja koeajan jälkeiseen haastatteluun."

Muut

Muita esiin tulleita hyviä käytäntöjä olivat mm. sisäiset haut ennen julkista hakua, käsittelyaikojen nopeus, yhtenäiset rekrytointiprosessit, hakujen keskittäminen ajallisesti, messut rekrytointikanavana, alihankkijoiden rekrytointi ja irtisanottavien ottaminen alihankkijoiksi, keskeisten yhteistyökumppaneiden tapaaminen jo hakuprosessin aikana, ehdokkaiden miettiminen useampaan tehtävään, hakijoiden oikeudenmukainen ja huomioonottava kohtelu. Näistä kustakin on yksi näyte alla, mainintoja oli useampia.

"Periaate, että kaikki avoimet tehtävät ovat myös sisäisesti haettavissa (edistää tehtäväkiertoa) on hyvä."

"Nopea käsittelyaika, säännöllinen viestintä hakijoille."

"Hakuprosessiin sitoutuminen, nopeus ja informointi. Rekrytointiin paneudutaan ja aikataulullisesti priorisoidaan haastattelut muiden juttujen edelle."

"Kaikki noudattavat mahdollisimman tarkasti samaa rekrytointiaikataulu-pohjaa, jotta tärkeitä asioita ei unohdu ja aikataulutus ennen prosessin alkua on helpompaa."

"Keskitetty haku suuriin asiakaspalvelupisteisiin. Joskus jopa muutama kymmenen rekrytointia yhtäaikaisesti samalla prosessilla."

"Omat rekrymessut, joissa etukäteen ilmoittautuneet haastatellaan."

"Pystymme tarvittaessa tarjoamaan vakituista työtä alihankkijoillemme - toisaalta, vakituisen työntekijän kanssa saatetaan lomautus-/tai irtisanomistilanteessa tarjota mieluummin alihankintayhteistyötä."

"Parhaat hakijat yleensä pääsevät tapaamaan keskeisimmät yhteistyökumppaninsa / alaisensa haastatteluiden yhteydessä."

"Kyky ajatella laajasti henkilöitä myös muihin tehtäviin, kuin mihin he ovat hakeneet."

"Kohtelemme kaikkia hakijoita tasapuolisesti. Lisäksi pidämme erityistä huolta siitä, että kaikille hakijoille ilmoitetaan hakuprosessin tulos. Myös he, jotka eivät tulleet tällä kertaa valituiksi ovat todennäköisesti ja toivottavasti hakijoita meillä vapautuviin tehtäviin jatkossakin."

Tiivistelmä

Työterveyslaitos ja HENRY ry tekivät yhteistyössä selvityksen suomalaisten organisaatioiden rekrytointikäytännöistä. Kysely lähetettiin lokakuussa 2009 1689:lle henkilöstöalan ammattilaiselle. Heistä 12% vastasi. Suurin osa vastaajista toimi HR -johdossa tai HR –asiantuntijoina. Vastaajat edustivat erikokoisia ja eri aloilla toimivia organisaatioita.

Vastaajia pyydettiin kuvaamaan sopivien hakijoiden saatavuutta organisaation rekrytoinneissa viimeisen kahden vuoden aikana. Suurin osa (63%) vastaajista valitsi vaihtoehdon "Hyviä hakijoita useimpiin tehtäviin". Parhaiten saatiin hakijoita juniortason asiantuntijatehtäviin, toimisto- ja assistenttitehtäviin sekä taloushallinnon tehtäviin. Vaikeimmin täytettäviä tehtäviä olivat puolestaan vaativat asiantuntijatehtävät, ICT- ja esimiestehtävät.

Taantuman vaikutus on näkynyt eniten rekrytointien määrän vähentymisenä, lisäksi muutoksina sisäisissä prosesseissa sekä kasvaneina hakijamäärinä.

Vastaajista 58 % arvioi rekrytointitarpeiden pysyvän nykyisellä tasolla seuraavan kahden vuoden aikana. Vastaajien työpaikoista 49 %:ssa tehdään vuosittainen rekrytointisuunnitelma.

Tulevina rekrytointihaasteina eniten mainintoja saivat henkilöstön saatavuus, eläköityminen, työnantajakuva ja työntekijöiden sitoutuminen/pysyvyys.

Kyselyssä ammatillinen osaaminen ja vuorovaikutus- ja yhteistyötaidot saivat eniten mainintoja tämänhetkisistä organisaatioiden kompetenssiarvostuksista. Lisäksi oman osaamisen kehittäminen, asiakaspalvelutaidot, joustavuus ja moniosaaminen ovat arvostuslistan kärkipäässä.

Tulevaisuuden kompetenssitarpeista arvostetuimmaksi nousivat vuorovaikutus- ja yhteistyötaidot, ammattiosaaminen tuli toiseksi. Seuraavaksi eniten mainintoja saivat joustavuus ja muutosvalmius. Lisäksi kansainväliset taidot nähdään tulevaisuudessa kärkiryhmissä yhdessä oman osaamisen kehittämisen ja moniosaamisen kanssa. Myös innovatiivisuus nousi 15 keskeisimmän kompetenssin joukkoon.

Vastaajien mukaan työnhakijoiden odotukset painottuvat eniten joustaviin työaikoihin ja -tapoihin, mielekkääseen työn sisältöön, kehittymismahdollisuuksiin, palkkaan ja etuihin sekä työtovereihin ja työilmapiiriin.

Suosituin ulkopuolinen asiantuntija-apu oli soveltuvuusarviointi, jota käytti rekrytoinneissaan aina tai säännöllisesti 61% vastaajista. Henkilöstövuokraus (22% käyttää aina tai säännöllisesti), suoramaku (17%) ja kokonaisrekrytointipalvelut (17%) olivat hieman vähemmän käytettyjä asiantuntijapalveluita.

Yleisimpiä syitä asiantuntija-avun käyttämiseen olivat asiantuntijoiden ammattitaito sekä omien resurssien riittämättömyys. Yleisimpiä syitä siihen, miksi asiantuntija-apua ei käytetä, olivat omien taitojen ja resurssien riittävyys sekä kustannukset.

Useimmin mainittuja tapoja määritellä rekrytoinnin onnistuminen olivat pysyvyys/vaihtuvuus, mitattavien tavoitteiden saavuttaminen, osaaminen/onnistuminen sekä esimiehen ja työntekijän tyytyväisyys.

Suuri osa vastaajista arvioi, että epäonnistumisten osuus rekrytoinneissa on pieni. Numeeristen arvioiden keskiarvon perusteella 8% rekrytoinneista epäonnistuu.

Yleisimmät syyt rekrytointien epäonnistumiselle olivat: työntekijän väärät odotukset, työntekijän ammattitaidon puutteet, virheet rekrytointiprosessissa sekä uuden työntekijän persoonaan liittyvät asiat.

Lähtöselvitykset ovat aktiivisessa käytössä 78%:ssa vastanneista organisaatioista.

Vastaajia pyydettiin kertomaan hyvistä rekrytointikäytännöistä organisaatiossaan. Yleisimpiä hyviksi todettuja käytäntöjä olivat:

- HR-toiminnon aktiivinen rooli rekrytoinnissa
- esimiesten aktiivinen rooli
- organisaation omat työsimulaatiot, haastattelurungot ja muut työkalut
- useiden haastattelijoiden / haastatteluiden käyttäminen
- soveltuvuusarvioinnin hyödyntäminen
- rekrytointijärjestelmien käyttäminen
- harjoittelijoiden ja opiskelijoiden vakinaistaminen
- perehdytykseen panostaminen

Muita esiin tulleita, harvemmin mainittuja hyviä käytäntöjä olivat mm.

- sisäiset haut ennen julkista hakua
- käsittelyaikojen nopeus
- yhtenäiset rekrytointiprosessit
- hakujen keskittäminen ajallisesti
- messut rekrytointikanavana
- alihankkijoiden rekrytointi ja irtisanottavien ottaminen alihankkijoiksi
- keskeisten yhteistyökumppaneiden tapaaminen jo hakuprosessin aikana
- ehdokkaiden miettiminen useampaan tehtävään
- hakijoiden oikeudenmukainen ja huomioonottava kohtelu